كتاب في دقائق

القيادة الذكية ومهارات عمل الفريق

مجموعة من الكتّاب



القيادة الذكية
ومهــارات عمــل الفريــق

كتاب في دقائق

سلسلة: قيـادة التغييـر

القيادة الذكية
ومهــارات عمــل الفريـق

مجموعة من الكتّاب

قوة الملاحظة وما يراه أفضل القادة	لتكن غايتك .. بدايتك
التحديات التي يواجهها المديرون الجدد	الهوية التنافسية
النبوغ الجماعي	حل معضلة التسويق
منهجية العشرات في اتخاذ القرارات	المدينة الذكية
فريق من القادة	تحدث بطلاقة
الخريطة الثقافية	إعادة اختراع المؤسسات



قـنـديل | Qindeel

القيادة الذكية ومهارات عمل الفريق

Smart Leadership and Team Work Skills

Group of Authors

موافقة «المجلس الوطني للإعلام» بدولة الإمارات العربية المتحدة
رقم: (92446) تاريخ (5/ 1/ 2016)

الطبعة الأولى: كانون الثاني/ يناير2016م ـ 1438هـ

ISBN: 978 - 9948 - 13 - 586 - 9



للطباعة والنشر والتوزيع
Printing - Publishing & Distribution
ص. ب: 71474 شارع الشيخ زايد
دبي ـ دولة الإمارات العربية المتحدة
البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae
الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

المحتويات

المدينة الذكية

الممكنات الرقمية ودورها في الحوكمة

وإشراك المجتمع المحلي

فريق من القادة

كيف تمكن فريقك من تحمل المسؤولية والمبادرة والإنجاز

تحدث بطلاقة

الأسرار التسعة لمتحدثي «تيد»

مقدمة

مازال مفهوم القيادة يستأثر باهتمام الشريحة الكبرى من المهتمين بشؤون العلوم الإدارية والاجتماعية والنفسية، على الرغم مما طرأ على المجتمعات والدول وعلاقات الإنتاج من تطورات كبرى، لاسيما من جهة تعقُّد الأنماط الاقتصادية، وبروز الكيانات الكبرى المتمثّلة في المؤسسات العملاقة والشركات العابرة للقارات (أو متعددة الجنسيات) ذات النفوذ الواسع، وما رافق تلك التحولات من انعكاسات على مناهج القيادة التقليدية وأدواتها وأساليبها وأدوارها، غير أنَّ تلك التحوُّلات ما برحت تتمحور حول القدرة على التغيير والتأثير في الآخرين، ولكن بأدوات العصر ومنطقه. ومن هنا جاء مفهوم قيادة التغيير في الفكر الإداري الحديث، سواء أكان ذلك على مستوى الأسرة الواحدة أم المؤسسة أم المجتمع بأسره. بيد أن الهدف المنشود من ذلك التغيير يتمحور دوماً حول استنهاض طاقات الأفراد وتوحيدها بغية تحقيق التطلُّعات والآمال المشتركة.

ولما كانت القيادة، كما قال صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»، فكراً ودهاءً، وتحتاج إلى صقل وتعلُّم وممارسة واحتكاك؛ فمن الضرورة

بمكان لكلِّ إنسان أن يسعى لاكتساب تلك المهارات والمَلَكات القيادية ما استطاع إليها سبيلاً، فهي إن لم تستنهض فطرةً قياديَّةً كامنةً لديه، فإنها ستعينه من دونِ شكٍّ على تعزيز إمكاناته النفسية والسلوكية، وتطوير قدراته على التفاعل مع الآخرين في مختلف شؤون حياته، ولاسيما الصعيدين الأسري والمهني.

ولذا فإنَّ هذا الكتابَ، وهو الثاني ضمن سلسلة «**قيادة التغيير**» التي تصدرها «مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم» بالتعاون مع «قنديل للطباعة والنشر والتوزيع»؛ يأتي ليشمل باقةً مختارَةً بدقة، مؤلَّفةً من 12 عنواناً رئيساً، يعالج فيما يعالج أهمية القيادة الذكية وأثرها في استنهاض عمل الفريق والعمل الجماعي، وزيادة الوعي العام للمحيطين بها، ونجاحها في نقل رؤاهم إلى بقية أفراد الفريق/ المجتمع، على نحوٍ يجعل من هؤلاء يرون ما يرى قادتهم، لا مجرَّدَ أتباعٍ وحسب، وبذلك ينتقل الجميع من حالة قائد وأتباع إلى حالة مُثْلَى من النبوغ الجماعي، والتناغم والقيادة بالإلهام والرؤية والابتكار والمشاركة الجماعية.

جمال بن حويرب
العضو المنتدب
مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



قوة الملاحظة
وما يراه أفضل القادة

تأليف:

ماكس إتش بازرمان





هل الوعي البشري محدود؟

هناك فجوة حقيقيَّة في فهمنا للأسباب الباعثة على الفشل في اتخاذ القرارات. وتبرز فجوة أخرى موازية في الدراسات والأبحاث العلمية والإدارية المتعلِّقة بعملية اتخاذ القرار نفسها. وقد أثبتت التجارب أنَّ نتائج سلبية كثيرة قد تترتَّب على فشل بعض القادة في الانتباه إلى البيانات والمؤشِّرات والدلالات التي تخرج عن نطاق تركيزهم الذي ألفوه وخبروه. فإذ يستطيع المدير التعامل مع البيانات المعروضة أمامه بفاعلية، فقد يفشل في ملاحظة المعلومات الإضافية أو الخفية التي قد تساعده على قرارات أكثر فاعلية. ولذا فإنَّ السؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل في مقدورنا تطوير مهارات تمكِّننا من التغلُّب على النطاق المحدود للوعي البشري؟

الإجابة: نعم.

الجدل حول فشل الملاحظة

هناك دراسات مفصَّلة حول دور الملاحظة في علم سلوكيات اتخاذ القرارات الذي يشهد تطوُّراً سريعاً في إطار دراسات أخرى تتناول دور السلوك في الاقتصاد والتسويق والتفاوض والقانون. وتركِّز هذه الدراسات على دراسة الطاقات العقلانية وحدودها، وعلى عمل العلماء في دراسة التحيُّزات السلوكية المتوقَّعة، والتحيُّزات التي تصعب ملاحظتها والتنبُّؤ بها، والتي تؤثِّر في قرارات المديرين حتَّى الأذكياء منهم. وقد أحدث العلماء ثورة علمية ضد التفكير والنموذج الاقتصادي الجاهز، الذي يزعم أنَّ معظم الناس عقلانيون، ولذا فهم منتبهون وقادرون على اتخاذ قرارات صحيحة على الدوام.

تشكِّل الدراسات المشار إليها آنفاً نقطة الارتكاز التي بنيت عليها نظرية الملاحظة. ففي حين ركَّز كلٌّ من علماء الاقتصاد السلوكي والمنادين بمبدأ «العقلانية المحدودة» على التعامل مع عمليات اتخاذ القرارات في ظلِّ ظروف التأكُّد وتوفُّر المعلومات، فإنَّ مبدأ «الملاحظة» يركِّز على اللاوعي ـ وليس العقل ـ وكيف يؤدِّي إلى الفشل في ملاحظة وتوظيف كثير من المعلومات المهمة والمتاحة في بيئتنا.

هل ما تراه عيناك هو كلُّ ما هناك؟

في كتابه الرائع، «التفكير بسرعة والتفكير ببطء»، تطرَّق الدكتور «دانييل كانمان» إلى قوَّة الملاحظة، حيث يقول إنَّ الأشخاص يقفزون بسرعة إلى الاستنتاجات بناءً على المعلومات المحدودة المتاحة. وقد استخدم كانمان تعبير: «ما تراه عيناك هو كلُّ ما هناك» ليصف عملية اتخاذ القرار بناءً على

الاعتقاد بأنَّ ما تراه وتدركه يطابق كلَّ ما يمكن أن يتوفَّر لديك من معلومات ومعطيات. وسوف نتناول هذا القصور في التفكير البشري ونعرف المعلومات التي لا نراها ولا نلاحظها، ثمَّ نوضِّح كيف يمكننا استخدام هذه المعرفة للبحث عن المعلومات الأكثر فائدة في اتخاذ القرارات الناجحة. وعلى الرغم من اتفاقنا مع «كانمان» حول السلوك البشري عند اتخاذ القرارات، فإنَّنا نؤكِّد أهمية إدراك القادة أنَّ: «ما تراه عيناك ليس هو كلَّ ما هناك»، لكي يعرفوا متى وكيف يبحثون ويحصلون على المعلومات المفقودة.

لا شكَّ في أنَّنا بحاجة إلى التغلُّب على هذا القصور؛ فهناك كوارث عديدة تحدث كلَّ يوم، ليس بسبب استخدام البيانات بشكل خاطئ، وإنَّما بسبب الفشل في «ملاحظة» المعلومات المتاحة التي لم يتم طلبها أو البحث عنها.

يمكن إرجاع السبب في هذا إلى فشل المديرين ـ حتَّى الأذكياء منهم ـ في ملاحظة المعلومات المهمة، كما يفسِّر فشلنا في الملاحظة حالات الفشل الأخرى السائدة في كلِّ بيئات العمل، والتي تجعلنا نتساءل «كيف يمكن لهذا أن يحدث؟!» و«كيف لم نستطع التنبُّؤ به؟!» وهذا يجعل ملاحظة المعلومات الإضافية من ضرورات نجاحنا، فضلاً عن أنَّ القدرة على الملاحظة تعدُّ واحدة من أهمِّ سمات القيادة.

قرار سيارات السباق

واحد من أفضل أساليب المحاكاة المستخدمة في تدريب التنفيذيين هو تمرين اتخاذ القرار الصائب، الذي يقرِّر المشاركون خلاله ما إذا كانوا سيشاركون في السباق؛ في يوم معيَّن وفي ظلِّ ظروف محدَّدة، وهذا ملخَّص للحقائق التي يقرؤها المتدرِّبون:

1. فريق السباق مستعدٌّ لنهائي موسم ناجح، حيث جاء الفريق ضمن الخمسة الأوائل بعد 12 جولة شارك فيها من أصل خمس عشرة جولة.
2. تعرَّضت سيارة الفريق لفشل في المحرِّك في سبع جولات من الأربع والعشرين جولة التي شارك فيها الفريق في الموسمين الماضيين، حيث تسبَّبت كلٌّ واحدة من حالات الفشل السبع في إحداث أضرار متفاوتة في المحرِّك.
3. اعتقد المهندسون أنَّ فشل المحرِّك يرجع إلى درجة حرارة الهواء المحيط، حيث حدثت حالات الفشل السابقة عند درجات حرارة 53 و56 و58 و64 و70 و75 فهرنهايت، وقد حدثت أكبر حالة فشل في المحرِّك عند درجة الحرارة الأقل وهي 53 درجة. وفي الليلة الماضية كانت درجة الحرارة تحت درجة التجمُّد، وهبطت إلى 40 درجة قبل السباق مباشرةً.
4. لم يوافق رئيس الدعم الهندسي على وجهة نظر ميكانيكي المحرِّك التي تقول بأنَّ السبب وراء فشل المحرِّك يعود إلى درجات الحرارة المنخفضة وقال: لن تربحوا وأنتم جالسون خارج حلقة السباق.
5. غيَّر الفريق وضع المحرِّك قبل آخر جولتين، وهو ما قد يعني حل المشكلة، غير أنَّ درجات الحرارة خلال هاتين الجولتين كانت فوق السبعين.
6. ومن المعروف أنَّه إذا أنهى الفريق السباق ضمن الفرقاء الخمسة الأوائل، فسيحصل على رعاية ضخمة تؤمِّن له موارد مالية كافية خلال السنة المقبلة. أمَّا إذا فشل المحرِّك في أثناء نقل المباراة على الهواء مباشرة فقد يخسر الفريق ويتمُّ استبدال طاقم العمل، علماً بأنَّ عدم

المشاركة في سباق اليوم، وعدم إنهاء السباق ضمن الفرقاء الخمسة الأوائل لن يؤثِّر في وضع الفريق التنافسي بعد بسبب سباق اليوم.

هل ستشارك في السباق؟ عليك أن تتخذ القرار

بينما يقرأ التنفيذيون هذه المعلومات في الفصل، يُعرض عليهم بشكل متكرِّر الحصول على مزيد من المساعدة والمعلومات الإضافية. ورغم ذلك، لم يطلب معظم الطلاب الحصول على معلومات إضافية، ثمَّ يقرِّرون المشاركة في السباق، لأنَّهم يرون أنَّ احتمال تكرار المشكلة هو فقط 7/24، وأنَّ رئيس المهندسين قد قال: «لن تفوزوا وأنتم جالسون خارج حلبة السباق»، وهم من الناحية الإحصائية على صواب.

الطلاب الأفذاذ فقط هم الذين طلبوا الحصول على المعلومات المهمة اللازمة لاختبار فرضيَّة درجة الحرارة. إذا أردت أن تعرف ما إذا كان للطقس علاقة بفشل المحرِّك، فهل تريد معرفة درجات الحرارة التي فشل عندها المحرك، أو التي لم يفشل عندها المحرِّك أو الاثنتين معاً؟ الإجابة الصحيحة هي: الاثنتان معاً. وعلى الرغم من عرض معلومات إضافية بشكل متكرِّر، لم يسأل معظم المتدرِّبين عن درجات الحرارة التي لم يفشل عندها المحرِّك.

المتدرِّبون الذين طلبوا معرفة درجات الحرارة التي لم يفشل عندها المحرِّك في أثناء السباق، حصلوا على معلومات إضافية في غاية الأهمية، والتي بيَّنت أن جولات السباق التي لم يفشل فيها المحرِّك كانت عند درجات حرارة: 66 و68 و69 و 72 و 75 و 79 و80 و 82، إضافة إلى جولتين عند درجة حرارة 70 و76 وثلاث جولات عند درجة حرارة 67.

هل يغيِّر هذا في قرارك؟

لاحظ أنَّ الفريق فشل في إنهاء أربع جولات حيث كانت درجات الحرارة في أثنائها أقلَّ من 65، ممَّا يؤكِّد وجود علاقة قوية بين درجة الحرارة المنخفضة وفشل المحرِّك. فعند استخدام بيانات الأربع والعشرين جولة كلِّها، فإنَّ احتمال الفشل في السباق الحالي يتغيَّر من 7/ 24 (29٪) إلى 100٪، ولكن إذا لم تحصل على معلومات عن الجولات التي لم يفشل فيها المحرِّك، فلن يكون لديك أساس لملاحظة هذا النمط. ولكن لم يحصل بعض المشاركين على هذه البيانات لأنَّهم لم يطلبوها، ولهذا قرَّروا المشاركة في السباق، وكانت مخاطرتهم غير محسوبة.

الملاحظة خارج الصندوق

كثيراً ما نعتقد أنَّ المعلومات المتاحة لدينا هي المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، في حين ينبغي علينا في كثير من الأحيان طلب المزيد من المعلومات، فنادراً ما تكون المعلومات المتاحة هي «كلُّ ما هناك»، وهنا تأتي أهمية طرح أسئلة مثل: «ماذا أريد أن أعرف؟» و «ما المعلومات الإضافية التي قد تساعد على اتخاذ القرار؟» يمكن لهذه الأسئلة أن تحدث فارقاً، فقد تساعدك على اتخاذ القرار بشكل أفضل، وقد تؤدي إلى التراجع عن القرار المزمع تنفيذه، وإعادة صنع قرار جديد.

كثيراً ما نسمع عبارة «انظر أو فكِّر خارج الصندوق»، ونادراً ما نفسِّرها على أنَّها رسالة للسؤال عمَّا إذا كانت المعلومات المتاحة هي حقاً المعلومات الصحيحة والمناسبة للإجابة عن السؤال المطروح، فالسؤال الصحيح يعني في النهاية: اتخاذ القرار الصحيح.

العمى الاختياري

لقد تمَّ تجاهل التقارير المالية لشركة «إنرون» لأنَّها كانت مضلِّلة. وتنبَّأ بعض الخبراء بأنَّ سوق الإسكان الأمريكي قد يتسبَّب في كارثة مالية عالمية. وهناك الكثير من الأمثلة على الفشل في التعرُّف والبحث عن المعلومات عندما يكون ذلك ضرورياً. وهذا سبب رئيسي في حدوث مثل هذه الكوارث. ويرجع هذا الميل لنزوع الإنسان أحياناً إلى السكوت لحماية شخص أو وظيفة أو لحماية النفس، وإيثار الصمت. ففي كثير من الأحيان نختار أن نكون عُمْيًا وصُمًّا، فنتجاهل الحقائق لأنَّنا لا نرى ولا نسمع، ولهذا لا نتكلَّم. وقد بيَّنت دراسات أخلاقيات السلوك أنَّ الناس بطبيعتهم يجدون صعوبة في التعامل مع المواقف التي تمسُّ مصالحهم، وهذا ما حدث في شركة الطاقة الأمريكية «إنرون» وجعل شركة المراجعة «آرثر أندرسون» تغضُّ النظر عن التجاوزات، فتمَّ إفلاس وإغلاق الشركتين.

إذا كان لدينا دافع لنغضَّ الطرف عمَّا يقوله أو يفعله شخص ما، فإنَّنا لن نلاحظ التصرُّفات غير الأخلاقية التي يأتيها ذلك الشخص. ويصف مصطلح «العمى الاختياري» الفشل المتعمَّد في ملاحظة التصرُّفات غير الأخلاقية لشخص ما، وذلك بسبب تحيُّزاتنا اللاواعية لمصلحة ذلك الشخص. فعندما يتعمَّق لدينا دافع لرؤية شخص بشكل إيجابي، يصبح من الصعب علينا تقييم سلوكه على نحو دقيق. وهنا يصدق القول: «إنَّ ما تراه ليس كلَّ ما هناك».

عندما يفشل القادة في الملاحظة

يفشل القادة في الملاحظة عندما يكونون مشغولين بأمور أخرى، وعندما

يسوِّل لهم هاجس ما بعدم الملاحظة، وعندما يتعمَّد بعض من حولهم الحيلولة بينهم وبين الملاحظة.

مشكلة الملاحظة في «إنرون»

تعتبر مجالس إدارات الشركات هي السلطة الحاكمة للشركة، وذلك طبقاً لممارسات الحوكمة المعروفة. ومع ذلك فإنَّ العديد من مجالس الإدارة ـ في المؤسَّسات الهادفة أو غير الهادفة إلى الربح ـ تفشل في ملاحظة الحقائق الواضحة، ناهيك عن المعلومات التي يخفيها بعض الموظَّفين عنها. ولهذا كان لـ«ديفيد دونكان»، رئيس فريق «آرثر أندرسين» الذي يدقِّق سجلات «إنرون» المالية دور في الكارثة التي انتهت بحلِّ الشركتين.

كان المدقِّق المحاسبي «دونكان» قد أبلغ لجنة تدقيق الحسابات في «إنرون»، وهي لجنة فرعية منبثقة من مجلس الإدارة، أنَّ العمليات المحاسبية قد تجاوزت الحدود، وأنَّها غير مقبولة. وخلال هذه الفترة، كان عميد كلية الأعمال في جامعة ستانفورد وأستاذ المحاسبة «روبرت كيه. جاديك» عضواً في مجلس إدارة إنرون ورئيس لجنة تدقيق الحسابات التابعة لمجلس الإدارة، لكن لم يقم هو أو أيُّ عضو آخر باللجنة بطلب المزيد من المعلومات عن تدقيق الحسابات الذي أجراه «دونكان» أو التوصية باتباع منهج مقبول في المراجعة.

كانت لجنة التدقيق في «إنرون» تجتمع لمتابعة نتائج وحسابات الشركة مرَّة أو مرَّتين كلَّ عام، وعلى الرغم من خبرته ومنصبه رئيساً للجنة تدقيق الحسابات، فنادراً ما كان الدكتور «جاديك»، يتصل بخبراء شركة «أندرسون» بعد أن تنفضَّ اجتماعات اللجنة ومجلس الإدارة، كما يوصي خبراء الحوكمة. وعندما اكتشفت عمليات التلاعب الكبيرة في حسابات

الشركة، والتي أدَّت بالفعل إلى إفلاسها وتوجيه الاتهامات إلى العديد من كبار المديرين، أصدرت لجنة التحقيقات تقريراً يؤكِّد أنَّه كان باستطاعة أيٍّ من أعضاء مجلس الإدارة منع تلك الممارسات التي أدَّت إلى زوال الشركة. فقد فشل هؤلاء المديرون في طرح بعض الأسئلة على «دونكان» ومدقِّقي الحسابات الآخرين، ثمَّ تبيَّن لاحقاً أنَّ مجلس الإدارة كان قد تلقَّى خطاباً من موظَّفة مسؤولة في الإدارة المالية تدقُّ فيه جرس الإنذار، ومع ذلك لم يسأل أيٌّ من أعضاء المجلس عن اسم السيدة أو يطلب مقابلتها.

ورغم مسؤولية كلِّ أعضاء المجلس عن الكارثة، فقد ادَّعى محامون يمثِّلون أعضاء مجلس الإدارة الخارجيين من غير موظفي إنرون ـ «أنَّ تقرير اللجنة لم يكن منصفاً، وأصرُّوا على أنَّ إدارة «إنرون» الداخلية هي التي كانت تزوِّد مجلس الإدارة بمعلومات مضلِّلة. وعلى الرغم من احتمال قيام المديرين الداخليين بتزويد مجلس الإدارة بمعلومات غير صحيحة، فإنَّ هذا لا يعفي كلَّ أعضاء المجلس من المسؤولية ومن قراءة تقارير «دونكان» التحذيرية. فالقيادة مسؤولية، والمسؤولية تتطلَّب أن يدقِّق المديرون في كلِّ أنماط وتواتر تدفُّق البيانات غير المتسقة وغير المنطقية، ثمَّ يسعون للحصول على المعلومات الضرورية للوصول إلى نتائج دقيقة.

القيادة النموذجية والملاحظة

ليس من الصعب ملاحظة وقائع الفشل التي تمَّ توثيقها في الصحف وغيرها من وسائل الإعلام؛ فالبيانات الضرورية تكون متاحة ويسهل الحصول عليها. ولكن، عندما نتولَّى بأنفسنا دور المراقب، سواء على أبنائنا أو موظَّفينا أو زملائنا، فقد لا تبدو الصورة واضحة. وحين نقوم على نحو نمطي بتجاهل البيانات والمؤشِّرات، ونظنُّ أنَّه ينقصنا الدليل الكافي لطلب

المزيد من المعلومات من موظَّفينا وزملائنا، حتى لا نغضبهم، فإنَّنا نلوذ بالصمت مكتفين بما بين أيدينا من بيانات وبيِّنات فنساهم في قبول الفساد ونحن لا نشعر، ونشجِّعه ونحن لا نقصد.

عندما تتحدَّث وسائل الإعلام عن وقائع الغشِّ والفساد في بعض المؤسَّسات، فإنَّ ما يثار يطال غالباً الحلقة النهائية أو الحلقة الأضعف من السلسلة، وهي الأعمال التي يقوم بها الموظَّفون والتنفيذيون من دون علم القادة الكبار. وقليلاً ما يلقي الإعلام الضوء على مسؤولية القياديين الذين تجاهلوا الظروف والعوامل والدوافع التي خلقت البيئة المناسبة للغشِّ والفساد. ومن ثمَّ فإنَّ واجب القادة العظماء هو ملاحظة تلك الظروف قبل أن تقع الكارثة.

فنُّ التضليل

- **ما الذي يجمع بين السَّحرة واللصوص وبعض الإعلاميين والإعلانيين؟**

باستغلال قدراتنا الإدراكية المحدودة، يتمكَّن السحرة من تحويل انتباهنا وجعلنا نتجاهل ما هو ملحوظ، ومن أمثلة ذلك خدعة تمثال الحرية التي قام بها «ديفيد كوبرفيلد»، حيث بدا وكأنَّه قد أخفى تمثال الحرية من أمام الحاضرين وملايين المشاهدين أمام شاشة التلفاز. بالطبع لم يختفِ التمثال كما ظنَّ المشاهدون، ولكنَّ «كوبرفيلد» بدلاً من أن يحرِّك التمثال من مكانه، قام بتحريك المسرح الذي يجلس عليه المشاهدون وهو على شكل منصَّة دائرية.

وكما أنَّ هناك شعرة تفصل بين السحر والتضليل، هناك أيضاً قفزة تحوِّل التضليل إلى سرقة. فاللصوص يستخدمون التضليل بطرق مشابهة لتلك

التي يستخدمها السَّحرة. باستخدام مجموعة من الحيل والأساليب، يجعلنا اللصوص نركِّز انتباهنا المحدود في اتجاه واحد، بينما يقوم لصوص آخرون بسرقة المشاهدين. فبينما يؤدِّي المحتال حركات مثيرة وغريبة ليشتِّت الانتباه في الزحام، يقوم شريكه باستغلال التضليل والتشتيت للسرقة.

- **فاوض بقوَّة واحذر التضليل**

افرض أنَّك تفكِّر في شراء سيارة عائلية مثلاً، فكيف تتأكَّد من أنَّك ستتخذ القرار الصائب فلا يتم تضليلك عبر الإعلان أو بائعي السيَّارات المدرَّبين على كلِّ طرق الإقناع؟ يوصي الخبراء بالتخطيط للتفاوض عبر الخطوات التالية:

- ابدأ أولاً بتحديد أهدافك، التي قد تشمل وضع عدد من المعايير التي تحاول تحقيقها؛ مثلاً: أنت تريد سيارة توفِّر في الوقود، وسعرها مناسب، وتتسع لأربعة أشخاص، وذات مظهر جذَّاب، ويمكن صيانتها بسهولة وبتكاليف معقولة.
- وبصرف النظر عن أولويَّاتك وتحيُّزاتك وتفضيلاتك المبدئية، عليك بتقييم كلِّ معيار وفقاً للأهداف التي وضعتها. ومع تحديد هدفك تصبح مستعداً لاستعراض السيارات المتاحة والمقارنة بينها وفقاً لهذه المعايير.

نحن لا نفعل ذلك بوضوح في كلِّ عمليات الشراء التي نقوم بها، إلا أنَّنا وبشكل ضمني نطبِّق مثل هذا المنطق في كلِّ مرَّة نتخذ فيها قراراً.

تكتسب الملاحظة والانتباه إلى قراراتنا ومدى تأثيرها في عملنا وحياتنا عندما ننظر إلى الأمر من الاتجاه المعاكس. فالشركات عندما تعرض

منتجاتها وخدماتها تقدِّم لنا مواصفات، ولا تعرض حقائق مجرَّدة. وعندما تقارن الشركات منتجاتها بمنافسيها، فإنَّها تعمد تلقائياً إلى إبراز فضائلها وإخفاء عيوبها. وهناك حركة اليوم في أمريكا والعالم تسألك: «هل تعرف طبيبك؟» هل يصف لك الطبيب دائماً العلاج المناسب، لهذه الحالة؟ أم يتأثَّر بإعلانات وترويج شركات الأدوية، ويضع في اعتباره وهو يتخذ قرارات العلاج كم سيربح المستشفى وما نسبته من كلِّ وصفة أو فاتورة يكتبها؟

التفاوض المضلِّل

التفاوض من الموضوعات التي تحفل بها كليات الإدارة والقانون والعلوم السياسية والإعلام. ومن المبادئ المهمة والبسيطة التي نتعلَّمها عندما ندرس التفاوض؛ ألا ينصبَّ التفاوض على شيء واحد، وذلك لتوفير بديل لكلِّ طرف، وبديل ثالث يساعد الطرفين المتفاوضين على الفوز. ولهذا فإنَّ من يتعلَّمون تجنُّب التفاوض على شيء واحد في المرَّة الواحدة، إنما يتعلمون ذلك لأنَّ التفاوض على عدَّة أشياء في نفس الوقت يمكِّنهم من الوصول إلى حلول وسط، والحصول على شيء مقابل كلِّ شيء يقدِّمونه. ففي مجال الأعمال وإبرام العقود مثلاً، يمكن التفاوض على: ضمانات الأداء، والوقت اللازم للتنفيذ، وشروط الدفع، ومدَّة التعاقد، والشروط الحصرية، ومستوى دعم الخدمة، وعناصر أخرى كثيرة. ولكنَّ التفاوض على شيء واحد بين عدَّة أشياء في كلِّ مرة، يمكن أن يؤدِّي إلى تضليل أحد طرفي التفاوض بتشتيت الانتباه بعيداً عن جوهر الموضوع. فالتفاوض على كلِّ العناصر ووضع بدائل لكلِّ طرف، يساعدنا على اكتشاف بعض العناصر الخفية أو الإضافية التي لم تطرح بعد على طاولة النقاش.

إنَّ أفضل طريقة لتجنُّب التضليل أو الإيهام في عمليات التفاوض هي أن

تتخيَّل نفسك مكان الطرف الآخر، ولكن نادراً ما يُستخدم أسلوب البديل الثالث أو الخيار الثالث، لا سيَّما أنَّ بين كلِّ طرفي تفاوض من يتوقَّع أو يظنُّ أنَّ موقفه أقوى من الطرف المقابل، ومِن ثمَّ فإنَّه يملك فرصة أو أكثر كي يفرض شروطه. وهنا يعتبر الوضوح مخرجنا الوحيد لمواجهة أيَّة عمليات تضليل أو فرض شروط لا نريدها، أو لا نعيها. ومن جوانب الموضوع أن تكتب الاتفاقيات بلغتين، وأن يعتبر طرف ثالث دائماً هو الحكم والفيصل في تفسيرهما.

تحليل التضليل

عندما تصبح الملاحظة هدفاً وسلوكاً يومياً ونمطاً في التفكير، فإنَّها تتحوَّل تلقائياً إلى أداة وسلاح في يد القائد. فالقادة بشكل عام يعرفون كيف يتخذون قرارات منطقية. فهم يحدِّدون الأهداف ويضعون المعايير التي يريدون تحقيقها ويحلِّلون الخيارات، ويقارنون فيما بينها ليختاروا أفضلها. ولكن من يمارسون التضليل، لا يريدوننا أن نكون منطقيين في كلِّ توجُّهاتنا وقراراتنا. هناك من يستثيرون عواطفنا ويحاولون التلاعب بمشاعرنا، مستخدمين حيلاً نفسية وخطاباتٍ بلاغية، أو ألاعيبَ خفيَّة، ليمنعونا من ملاحظة ما يجري. وقد درج خبراء التفاوض على نُصحنا بأن نضعَ أنفسنا دائماً في مكان الطرف الآخر، لكي نعيش حالته ونتفاعل معه، فلا نخسر التعاون معه بسبب تعنُّتنا، لكن نظرية «الملاحظة» ترى أنَّ للنظر من زاوية الآخر فائدة أخرى أهم؛ وهي أن نفهمَ دوافعه، ونلاحظَ توجُّهاته، ونواجهه بمواقفنا الواضحة قبل فوات الأوان.

تحليل ما لم يحدث

يعدُّ تحليل ما لم يحدث في موقف معيَّن من المهام الإدراكية بالغة

الصعوبة، فليس من البديهي بالنسبة إلينا أن نفكِّر بهذه الطريقة، غير أنَّ هذا النوع من التفكير مفيد جداً في السياقات الاستراتيجية، حيث يكون من الضروري التفكير بشأن قرارات الآخرين. تخيَّل مثلاً أنَّك تريد شراء سيارة مستعملة وعثرت على واحدة أعجبتك، ولكنَّك تشعر بالقلق لعدم معرفتك بحالة المحرِّك وما إلى ذلك. وهنا أخبرك البائع بلطف أنَّ السيَّارة معروضة للبيع منذ أكثر من شهر، ونظراً إلى أنَّها ستنتقل إلى بلد آخر، فإنَّه مستعدٌّ لبيع السيارة بأقلَّ من سعرها بألفي دولار. فهل تقبل العرض؟

بعدما أجبت عن السؤال، هل لاحظت أنَّ السيَّارة معروضة بسعر متدنٍّ ومنذ أكثر من شهر، ولم يشترِ السيارة أحد من أصدقاء البائع أو أقاربه أو معارفه أو زملائه؟ مثل هذه الأفكار أو الحقائق توفِّر لك معلومات قيمة عن أسباب لا تستطيع رؤيتها؛ مثل تعرُّض السيارة لحادث أو وجود عيب خطير في المحرِّك. فإن أعجبتك السيارة بطرازها ولونها وسعرها؛ يبقى بإمكانك شراؤها، ولكن بعد أن تخضِعها لفحص دقيق قد يكشف لك أسرار بعض ما جَرى، وإن كان لا يُرى.

رائع لدرجة لا يمكن تصديقها

عندما تقابل أشخاصاً يعملون في مجال الأسهم، اسألهم لماذا يعتقدون أنَّهم يعرفون أكثر ممَّا يعرفه الطرف الآخر للصفقة. لا يفكِّر معظم المستثمرين في هذا السؤال، ولهذا فإنَّهم قد يستغربون سؤالك، بل ويتساءلون: ماذا تقصد؟ عندما يفكِّر مستثمر ما في شراء سهم شركة ما، فإنَّه لن يستطيع ذلك ما لم يجد من يبيعه ذلك السهم، وبصفتك المشتري، ألا ينبغي عليك التفكير بما يدور في ذهن البائع؟

إذا سألت المستثمرين: لماذا يبيعون أسهم شركة معينة، فإنَّهم سيركِّزون

على سرد كلِّ إيجابيات الشركة: السجل التاريخي لعوائدها وأرباحها، وفرص نموِّها، وامتلاكها أصولاً قويَّة، وإدارتها الكفؤة، وغير ذلك من الإيجابيات. بينما يتغاضون عن حقيقة أنَّ كلَّ ما ذكروه معروف للجميع، بل هو معلن بفعل القانون والممارسات التي ترسَّخت في سوق الأسهم. ولكن يبقى هناك دائماً شخص ما، يعرف عن نفس الشركة معلومات أفضل وأكثر ممَّا تعرف، ولهذا يدفع المستثمرون أتعاباً مجزية للوسطاء الذين يقومون على إجراء الصفقات بين البائعين والمشترين، مفترضين أنَّهم محايدون من ناحية، وليس لهم مصالح لدى أحد الطرفين، أو لدى طرف ثالث. والحلُّ هنا هو أن تعرف عن البائع مثلما تعرف عن الشركة، وعن الوسيط أيضاً.

أمَّا القاعدة الثانية في ملاحظة خفايا الصفقات المُغرية، فهي طرح المزيد من الأسئلة التي يجب ألَّا تنتهي إلَّا بكشف المستور. وتقضي استراتيجيات الملاحظة بتدقيق النظر وتحليل الصفقات والمعلومات بعمق أكثر، كلَّما كانت العروض والفرص السانحة تبدو رائعة وجاذبة لدرجة يصعب تصديقها. وتزداد قدرتنا على الملاحظة عندما نتعلَّم التفكير، ثمَّ التخطيط، ثمَّ اتخاذ القرارات من خلال السيناريوهات.

بين الثقة والريبة: اسبق بخطوة

هل الأفضل أن نثق أم نرتاب بالآخرين؟ قد يختار الكثيرون هذا أو ذاك، وقد يكون الخياران كلاهما خطأ. الإجابة المثالية هي: «حسب الموقف» أو «وفقاً للظروف»، وبخاصة فيما يمكن معرفته من خلال التفكير المسبق. التفكير المسبق يسمح لنا بمعرفة متى يجب أن نثق في الآخرين، ومتى يمكن أن نشكَّ فيهم. فمن الحكمة أن نفكِّر بعناية في قرارات

ودوافع الطرف الآخر حتَّى يمكننا فهم ما تبدو عليه المشكلة من وجهة نظره. يساعدك التفكير المسبق على معرفة مدى توفُّر الأسباب للوثوق في الآخر، ومتى يكون هناك مبرِّر لنشكَّ به. ففي حين لا يعقل أن نرتاب دائماً لمجرد أنَّنا نتعامل مع أشخاص وليس مع آلات، إلَّا أنَّه لا يمكن الوثوق في كلِّ من نتعامل معه في كلِّ الظروف. وفي كثير من الأحيان لا يكلِّفنا شيئاً أن نجمع المزيد من المعلومات لنختبر مواقفنا ونتأكَّد من منطق بديهتنا. التمحيص والتدقيق بأسلوب التفكير العلمي يساعدنا كثيراً على ألَّا نقع ضحيَّة للشكِّ في كلِّ شيء، وألا نفقد كثيراً من الفرص السانحة، ولا يتحقَّق هذا إلَّا بالملاحظة القوية والثقة الذكية.

تحدِّي القيادة: ملاحظة تبعات القرارات

تعرف إدارة المشتريات في شركة «وول مارت» بقوَّتها التفاوضية والحصول على أقلِّ الأسعار الممكنة من كلِّ المورِّدين. واليوم يستخدم العالم كلُّه الهاتف الجوَّال ولا يعرف أحد خارج صناعات الاتصالات أنَّ «مارتن كوبر» هو صاحب أوَّل براءات اختراعات الموبايل، لأنَّ شركة «موتورولا» لم تحتفظ به لنفسها؛ إذ كان هدفها تحقيق أرباح سريعة. كما رفضت شركة «آي بي إم» شراء اختراع «زيروكس» للتصوير الضوئي لأنَّ مجلس إدارتها لم يتخيَّل أنَّ الناس سيدفعون آلاف الدولارات لاستبدال أجهزة النسخ اليدوية (استنلس)، بآلات تصوير ضوئية عملاقة ساخنة وباهظة الأسعار. كما لم يتوقَّع موظَّفو الجامعات الكبرى الذين يعيرون مزيداً من الاهتمام لأولاد الأثرياء عندما يلتحقون بالجامعات، مدى تأثير ذلك في الصورة الذهنية لجامعاتهم وتأثيرها المستقبلي في قدرتها التنافسية بعدما زادت أعداد الجامعات، وانتشرت جغرافياً وإلكترونياً وصارت تنافس عبر التدريس عن بعد.الأضرار الناتجة عن التبعات غير المتوقَّعة للقرارات،

والتي لا نلاحظها في حينها، تمثِّل تحديات لكلِّ القيادات. ومن هنا على القادة التفكير فيما هو أبعد من اللحظة الراهنة، وتوقُّع ما قد يترتَّب على القرار من آثار لا نلاحظها إلا بعد أن يطالنا تأثيرها.

لقد اشتهرت «سوزي ولش» زوجة «جاك ولش» الذي يوصف بأنَّه أنجح رئيس تنفيذي في العالم، والمحرِّرة السابقة لمجلَّة «هارفارد بيزنس ريفيو» بكتابها: «10 ـ 10 ـ 10: وصفة لاتخاذ القرارات الناجحة في الحياة». فقد طرحت فكرة عملية لتساعدنا في ملاحظة ما تصعب ملاحظته، بأن نسأل أنفسنا ونحن نتخذ أيَّ قرار: «كيف سيكون تأثير قرارنا في حياتنا بعد: 10 ثوانٍ، و10 شهور، و10 سنوات». هذه الوصفة التنفيذية تعني أن ننظر في تبعات كلِّ القرارات ونفكِّر فيما قد يترتَّب عليها؛ على المدى القصير، والمتوسِّط، والطويل.

هل هناك مفاجآت متوقَّعة؟

تحدث المفاجآت المتوقَّعة التي يمكن التنبُّؤ بها عندما يكون لدى القادة كلُّ المعلومات التي يحتاجونها لإدراك إمكانية ـ أو حتَّى حتمية ـ حدوث مشكلة ما؛ ثمَّ يفشلون في التعامل معها باتخاذ القرارات ثمَّ استخدام الإجراءات الوقائية الفعَّالة. ويمكن القول بأنَّ المفاجآت المتوقَّعة هي التبعات والعواقب الفريدة للفشل في ملاحظة وقراءة المعلومات، ثمَّ الفشل في التصرُّف حيالها.

تحدث المفاجأة المتوقَّعة عندما يكون بعض المسؤولين على دراية بكارثة وشيكة، وعلى علم بأنَّ الخطر يقترب بمرور الوقت، وأنَّ الظروف على وشك أن تتحوَّل إلى مشكلة، ومع ذلك يفشلون في التصرُّف في الوقت المناسب لمنع حدوث ما هو متوقَّع. وفي بعض الأحيان تكون المعلومات

اللازمة لملاحظة المشكلة متداولة في المؤسَّسة ومعروفة في بيئة العمل. وسواء كانت المشكلات مكشوفة أو كامنة، وبغضِّ النظر عمَّن ارتكب الخطأ، فإنَّ المسؤولية تقع على القيادة؛ سواء كانت فرداً، أو فريقاً، أو مجلس إدارة. وقد لا يلاحظ القائد التنفيذي المشكلة بنفسه، أو تصله تلميحات حولها، ولكنَّه يتجاهلها، وهذه هي الحالات الأكثر شيوعاً. وبالطبع يستطيع القائد ذو الرؤية والبصيرة النافذة تفادي المفاجآت المتوقَّعة؛ بقوَّة الملاحظة وحسن التوقُّع واتخاذ القرارات الحاسمة في التعامل مع كلِّ الاحتمالات.

منع المفاجآت المتوقَّعة

يمكن للقادة توقُّع وتفادي المفاجآت المتوقَّعة باتباع الخطوات التالية:

1. **إدراك التهديد**: بعض الكوارث لا يمكن التنبُّؤ بها، غير أنَّ الكثير من الأزمات المتوقَّعة التي حدثت خلال العقدين المنصرمين مثل: أزمة الرهن العقاري والكارثة المالية العالمية، وانتشار الأمراض والأوبئة بسرعة، قد سبق لخبراء التخطيط وواضعي السيناريوهات التحذير منها والكتابة عنها.

2. **تحديد أولوية التهديد**: ينشغل القادة كثيراً بعديد من القضايا والمسائل التي تستنزف وقتهم، ممَّا يطرح سؤالاً حول أيِّ القضايا يجب التعامل معها مباشرةً، وأيِّ المسائل يمكن تأجيلها أو تفويضها. ويعدُّ تحليل التكلفة والعائد من الأدوات المهمة التي يستخدمها القادة الموهوبون للتعامل المباشر مع التهديدات الحرجة، وزيادة فرص النجاح في مواجهة الغموض وملابسات عدم التأكُّد؛ حيث يستطيع القادة إعطاء الأولوية للتهديدات الأكثر وضوحاً والأكثر احتمالاً. فإدارة الأولويات

وحشد الموارد لمواجهة المخاطر تقع ضمن مسؤوليات القائد الأولى، لكنَّها ليست الأخيرة.

3. **حشد الموارد**: أحياناً ينجح القادة في إدراك وتقييم التهديدات، ولكنَّهم يفشلون في التعامل معها. وتعدُّ أحداث الحادي عشر من سبتمبر مثالاً معروفاً على ذلك. فعلى الرغم من إدراك أطراف كثيرة في القيادة الأمريكية للحاجة إلى تحسين مستوى الأمان على الخطوط الجوية، وتصنيفها ضمن الأولويات المهمة، فإنَّها فشلت في اتخاذ التدابير المناسبة لتجنُّب وقوع الكارثة.

قوة الملاحظة والتركيز

من المؤكَّد أنَّنا كقادة ومديرين وأناس عاديين بحاجة إلى التركيز على أولوياتنا وما نتداوله من أعمال وما نعيشه من مواقف عبر مراحل حياتنا. ويعتبر التركيز من نقاط القوَّة التي يتمتَّع بها القادة المتميِّزون، لكنَّ التركيز وحده لا يكفي، لأنَّه ينصبُّ غالباً على اللحظة، والقريب، والواضح. علينا أن نرفع رؤوسنا ونفتح عيوننا وننظر حولنا، ونتطلَّع بعيداً، ونفكِّر بالممكن والصعب وأيضاً بالمستحيل. التركيز يُرينا بوضوح ما يحدث حولنا وداخل صندوق عملنا وعلى أطراف دائرتنا. أمَّا الملاحظة فهي عميقة وبعيدة المدى، تكشف لنا ما سيحدث خارج دائرتنا وتخترق جدران مكاتبنا وصناديق عملنا. التركيز يمسُّ الواقع، والملاحظة تطلق العنان للخيال، ومن الصعب أن نفضِّل أحدهما على الآخر، فلكلٍّ دوره وفعله، وأفضل القرارات هي التي تمزج بينهما.



لتكن غايتك .. بدايتك

هكذا يلهم القادة العظماء أتباعهم ليعملوا

تأليف:

سيمون سينيك





ثمة نموذجٌ طبيعِّيٌ متكرِّر يُمثل طريقةً في التفكير والعمل والتفاعل يجعل بعض القادة قادرين على بث الإلهام في الآخرين. ربما يكون هؤلاء القادة قد ولدوا باستعداد فطري يؤهِّلهم لذلك، لكن هذه القدرة ليست حكراً عليهم فقط. بإمكاننا جميعاً أن نتعلَّم هذه الطريقة في التفكير، وأن نسلك دروب حياتنا مسلَّحين بها. فمن خلال التدريب والمران يمكن لأي قائد فريق أو مؤسَّسة أن يبعثَ الإلهامَ في قلوب الآخرين لدفع أفكارهم ورؤاهم إلى الأمام بهدف تغيير حياتهم وحياة الآخرين إلى الأفضل.

القادة ومَن يقودون

القادة العظماء قادرون على إلهام الناس بالإقدام على الفعل، وهؤلاء يمنحون أتباعهم إحساساً بأهمية الرؤية والانتماء، وهو إحساس لا علاقة له بأي حافز خارجي أو منفعة مادية تُكتسب. فالذين يترَسَّمون خطى هؤلاء

القادة لا يفعلون ذلك لأنَّهم يخافونهم ويخشون سلطتهم، بل لأنَّهم يستمدُّون منهم الإلهام؛ مما يعني أنَّ دافعهم للفعل والإنجاز شخصيٌّ تماماً.

تختلف أشكال وأحجام المؤسَّسات والقادة الذين يتمتعون بقدرة فطرية على بث روح الإلهام في نفوسنا. وبغض النظر عن المصدر الذي تنبع منه طاقة الإلهام هذه، فإن تلك المؤسسات تتمتع بقدر لا يُستهان به من التأثير؛ فهي تستحوذ على ولاء العملاء، ويعمل لديها أكثر الموظفين إخلاصاً. ولذا تستطيع هذه المؤسَّسات تحقيق نتائج أفضل من غيرها، كما أنها تتمتع بقدرة أكبر على الابتكار، والأهم من ذلك، أنَّها تحافظ على استدامة كل هذه الميزات على المدى الطويل. وهكذا تنجح بعض هذه المؤسَّسات في تغيير وجه الصناعات والمبادرات التي تقودها، بينما يتعملق بعضها الآخر ويستطيع تغيير العالم بأسره.

عالم بلا غاية

نحن نضع افتراضات حول عالمنا الذي نعيش فيه، وكثيراً ما تنبع تلك الافتراضات من معلومات منقوصة أو زائفة. منذ زمن غير بعيد اعتقد الناس أنَّ الأرض مسطَّحة. وقد ترك هذا الاعتقاد أثراً كبيراً في سلوكهم. خلال تلك الفترة، كانت حركة الكشوف الجغرافية محدودة للغاية، إذ خشي الناس أنَّهم إذا ما سافروا إلى أماكن نائية، فربما يسقطون من حافَّة الأرض. وبعد أن اكتشف البشر أنَّ الأرض كروية تغيَّر سلوكهم. وهذا يعني أن تصحيح افتراض واحد كان سبباً في دفع الجنس البشري إلى الأمام.

تتشكَّل المؤسَّسات وتتخذ القرارات استناداً إلى عملية جمع البيانات

والمعلومات. والافتراضات حتى وإن قامت على بحث شامل، قد تفضي بنا إلى لا شيء أو تضلِّلنا. نحن نعي أنَّ تراكمات البيانات والمعلومات قد تُفْضي إلى قرارات خاطئة إذا لم تسِر الأمور كما توقعنا، ربما لأنَّنا أغفلنا تفاصيل جوهرية. وثمَّة عواملُ أخرى يجب أن تؤخذ في الاعتبار، عوامل تقع خارج نطاق العقل المنطقي والتحليلي. وأحياناً نفتقر تماماً إلى المعلومات أو نختار أن نتجاهل المعطيات المتاحة لكي نتبع حدسنا، ونجد أنَّ النتيجة جيدة للغاية بل وأفضل من التوقُّعات. والحقيقة هي أنَّ أغلب المنظمات اليوم تتخذ قراراتٍ قائمةً على افتراضات منقوصة أو معيبة بشأن العوامل التي تدفعها نحو النجاح.

من التلاعب بالعواطف إلى الإلهام

كل الخدمات والميزات التي تقدمها المؤسسات اليوم عرضة للتنافس بسبب ابتكار خدمات وميزات أخرى تتمتع بذات الجودة، ولها نفس المواصفات ونفس السعر. ومع ذلك، إذا سألت عن السبب الذي يجعل عملاءها يفضلون التعامل معهم فسيقال لك إنَّ ذلك بسبب الجودة الفائقة لخدماتها، أو أسعارها أو مستوى خدمة العملاء الذي تقدمه. والحقيقة أنَّ بعض المؤسسات لا تعرف سبب تفضيلها عمن سواها، كما لا تعرف لماذا يفضِّل موظَّفوها العمل لديها.

وهناك طريقتان للتأثير في سلوك الإنسان: إمَّا أن نتلاعب بعواطفه، أو نبثَّ فيه الإلهام. وفي مجال الأعمال كما في معترك السياسة يشيع استخدام أساليب التلاعب ويزداد استخدامها عبر قنوات التسويق والترويج. تتضمَّن هذه الأساليب النمطية: تخفيض السعر أو حملات الدعاية أو إشاعة الخوف أو تضخيم حجم المخاطر أو بث رسائل التشجيع أو ابتكار أفكار

جديدة للتأثير في السلوك. فحينما لا يكون لدى المؤسَّسات إدراك واضح بشأن سبب تمسُّك عملائها بها، فإنَّها تلجأ إلى العديد من طرق التأثير والتلاعب. فهل ينجح التلاعب في غرس الولاء؟

إدراكك بأنَّ لديك قاعدة من العملاء والموظفين الذين يحركهم الولاء لا يقلِّل فقط من التكاليف بل يوفر لك الطمأنينة وراحة البال. مثلهم مثل الأصدقاء المخلصين فأنت تعلم أن موظفيك المخلصين سيقفون إلى جانبك وقت الحاجة. بينما يخلق الاعتماد على التلاعب ضغوطاً على كل الأطراف. فبسبب التلاعب تصاب المنظمات بالإنهاك تدريجياً. صحيح أنَّ بعض أساليب التلاعب تنجح أحياناً، ولكنها لا تستطيع أبداً غرس الولاء في الموظَّفين والجماهير.

الدائرة الذهبية:

هل من بديل للتلاعب؟

القادة العظماء يختارون طريق الإلهام بدلاً من التلاعب من أجل تحفيز الناس. وسواء أكان القادة أفراداً أم مؤسَّسات، فإنَّهم يسلكون نفس الأسلوب في التفكير والتدبير والتواصل والتفاعل. وهم يفعلون ذلك باتباع نموذج «الدائرة الذهبية».

توفِّر الدائرة الذهبية دليلاً مقنعاً على مدى ما يمكن أن نحقِّقه إذا ذكَّرنا أنفسنا بأن نبدأ كل شيء أولاً بالتساؤل عن السبب، بأن نبدأ كل عمل ونحن نعرف غايتنا منه. إنَّه منظورنا البديل للافتراضات القائمة بشأن سبب تحقيق بعض القيادات قدراً هائلاً من التأثير. ويمكن استخدام هذا النموذج ليرشدنا إلى كيفية إدخال تحسينات ملموسة على ثقافة المؤسَّسة والتوظيف

وتطوير الخدمات والتسويق. ويمكن أن يفسر هذا النموذج أيضاً سبب ولاء الموظفين والعملاء. فكل شيء يتحرك من الداخل إلى الخارج يبدأ بالسؤال عن «الغاية» فيمكننا رؤية نموذج «الدائرة الذهبية» كما يلي:

- ماذا: كل مؤسَّسة تعرف منطقيّاً ماذا تنتج وماذا تقدِّم للعملاء من خدمات، ينطبق هذا على كل المؤسَّسات بغض النظر عن حجمها أو مجالها.

- كيف: بعض المؤسسات والأشخاص يعرفون كيف يقدمون ما يريدون تقديمه. وتستخدم هذه الكيفية لتمييز الخدمات والمنتجات عن غيرها؛ على اعتبار أن الكيفية هي التي توضِّح الفرق وتحفز على صنع الروابط واتخاذ القرارات. ولكن ليس هذا هو جوهر الأمر.

- لماذا: قليلون هم الذين يوضِّحون لماذا يفعلون ما يفعلون. معرفة «السبب» و «الغاية» لا تعني كسب المال، كسب المال نتيجة. أما السؤال عن «السبب» فيعني إدراك الرؤية والهدف والمعنى والجوهر.

عندما يفكِّر الأفراد أو تعمل المؤسَّسات أو تتواصل فإنَّها تفعل ذلك ـ في الغالب ـ من الخارج إلى الداخل، تبدأ من «ماذا» وصولاً إلى «لماذا». أما المؤسسات والقادة الملهِمون فيفكِّرون ويتصرفون ويتواصلون من الداخل إلى الخارج، من «لماذا» وصولاً إلى «ماذا».

المسألة بيولوجية لا أيديولوجية

حاجتنا إلى الانتماء ليست شعوراً عقلانيّاً، بل هي فطرة اجتماعية تعرفها كل الثقافات. ويتنامى هذا الشعور حينما يشاركنا من حولنا نفس القيم

والمعتقدات. فحينما نشعر بأنَّنا ننتمي إلى شيء أو فكرة أو جماعة، فإنَّنا نشعر بأننا متلاحمون ومترابطون وآمنون. نحن نثق بمن نعتقد أنَّهم مِثلُنا ومِنَّا ولنا. رغبتنا في الانتماء تولِّد شعوراً قوياً لدرجة أنَّنا نفعل أشياء غير عقلانية، فنضحي بالغالي والنفيس للحصول على هذا الشعور. ويسمح لنا احتياجنا الفطري بالانتماء بدرء ما لا ينتمي إلينا ولا يعبر عنَّا. فنحن ننجذب إلى القيادات والمؤسَّسات التي تقنعنا بما تؤمن به من معتقدات.

نحن نتخذ القرارات طوال اليوم ومعظم هذه القرارات يكون مدفوعاً بالعاطفة. فكل عناصر «الدائرة الذهبية» متجذِّرة في تطور الجنس البشري وسلوكه. ولذا فإنَّ «غايتنا» لا تعبر فقط عن أيديولوجيتنا وآرائنا، بل هي متأصلة في بيولوجيتنا وكينونتنا. فقط انظر إلى مقطع عرضي لمخِّ الإنسان من أعلى إلى أسفل، لترى أن مستويات «الدائرة الذهبية» تتناظر تماماً مع المستويات الثلاثة للمخ. تُعرَف أحدث منطقة تم اكتشافها في مخ الإنسان، باسم «القشرة الحديثة» أو (neocortex)، وهي المنطقة التي تمثل مستوى «ماذا». هذه المنطقة مسؤولة عن التفكير العقلاني والتحليلي واللغة. أما المنطقتان الواقعتان في المنتصف، فتمثلان «الجهاز الحوفي» في المخ (limbic system)، وهو المسؤول عن تولُّد جميع ما نشعر به من عواطف، مثل الثقة والولاء، وتوجيه السلوك، واتخاذ القرارات، وليس له دورٌ في اللغة. عندما نتواصل من الخارج إلى الداخل ونبدأ من «ماذا» نفعل؟ سيفهمنا الناس بالتأكيد وسيستقبلون ما نقدِّمه لهم، ولكننا لن نخاطبَ ذلك الجزء الذي يحفزُ الإنسان ويدفعه ليتبنى سلوكاً معيَّناً. أما عندما نتواصل من الداخل إلى الخارج، فإنَّنا نتواصل مع الجزء الخاص بالتحكُّم في اتخاذ القرارات داخل المخ مباشرة. هنا يأتي دور القرارات المعتمدة على الحدس أو القرارات العميقة والصائبة. لا تنبع عملية اتخاذ القرارات من أي جزء

في الجسم بخلاف «الجهاز الحوفي» الموجود في المخ. فهذا الجزء يتمتع بقوة كافية من شأنها أن تحفزنا على القيام بأفعال قد تتعارض أحياناً مع المنطق العقلاني والتحليلي للمواقف.

حينما ندفع الناس لاتخاذ قرارات باستخدام الجزء العقلاني من المخ فقط، فغالباً ما ينتهي بهم الأمر إلى الإفراط في التفكير. والقرارات العقلانية تستهلك وقتاً أطول قبل أن تتخذ وتحقق نتائج متواضعة في معظم الأحيان. أما القرارات التي يتخذها «الجهاز الحوفي» في المخ فتكون أسرع وتحقق نتائج أفضل. المؤسسات التي تخفق في توصيل «غايتها» لنا تجبرنا على اتخاذ قراراتنا باستخدام الأدلة الملموسة والمنطق فقط. ولهذا السبب نستغرق وقتاً أطول ونشعر بصعوبة عند اتخاذها، وتتركنا دائماً في حيرة من أمرنا. وتحت وطأة هذه الظروف تحقِّق بعض استراتيجيات التلاعب نجاحاً كبيراً في البداية. فأغلب المؤسسات تبرع في كسب العقول، ولكنَّ استمالة القلوب تتطلَّب بذل جهود أكبر. القادة العظماء يصلون إلى القلوب قبل العقول؛ لأنهم يبدأون دائماً ويتجهون نحو «الغاية» وهكذا يوضِّحون الرؤية ويتخيَّلون المستقبل.

الوضوح والنظام والثبات

عندما تغيب «الغاية»، ينعدم الاتزان فتنجح أساليب التلاعب. وحينما تنجح هذه الأساليب يزداد التشكُّك لدى الناس، ويغيب اليقين عن المديرين والمسوِّقين والمروِّجين وتتفاقم الضغوط على الجميع.

الغاية: إذا عرف السبب بطل العجب

«الغاية» هي البداية. ويبقى هناك جهد كبير يجب بذله قبل أن يكتسب

الشخص أو المؤسَّسة القدرة على بثِّ الإلهام في الآخرين. ولكي ينجح تطبيق نموذج «الدائرة الذهبية»، ينبغي أن تكون كل مساحة فيها متزنة وثابتة في مكانها الصحيح.

إذا لم يكن بوسع قائد مؤسَّسة ما أن يصوغ بوضوح «سبب» وجود المؤسَّسة بدايةً، وبما يتجاوز مجرَّد الإشارة إلى منتجاتها وخدماتها، فكيف سيتمكن من إقناع الموظفين بالغاية والمعنى الكامن في أعمالهم ليُمَكِّنهم من الاستمرار في العمل بولاء وإخلاص. فلكي نتمكَّن من بث الإلهام في قلوب الآخرين علينا أن نبدأ بتوضيح الغاية والسؤال عن «السبب».

النظام: «كيف»

بعد أن تعرف «سبب» قيامك بما تعمل فإنَّ السؤال التالي يكون «كيف» ستقوم به؟ يتعلَّق هذا السؤال بالقيم والمبادئ التي تقودك إلى موقفك. «الكيفية» التي ننجز بها الأعمال تتجلَّى في العمليات والأنظمة التي تجري وتطبق داخل المؤسَّسة. إدراك «كيفية» قيامك بعملك والأهم من ذلك فهمك للنظام الذي يجعل المؤسَّسة والموظفين مسؤولين أمام تلك القيم القائدة والمبادئ المرشدة يعزِّز من قدرة المؤسَّسة على العمل بما يتناسب مع إمكاناتها الطبيعية.

من المهم أن تصوغ كيفية قيامك بعملك بالأفعال لا بالأقوال. فمن المستحيل أن تجعل الناس مسؤولين أمام الأسماء والأوصاف فقط: (النزاهة، الشرف، الابتكار... إلخ.) لكي تكون القيم والمبادئ المرشدة مؤثِّرة، ينبغي أن تصاغ كأفعال. لا تقل «النزاهة»؛ بل اطلب: «فعل الشيء الصحيح دائماً». ولا تقل «الابتكار»؛ بل قل: «لننظر إلى الأمر من زاوية مختلفة».

الثبات: «ماذا»

ينبغي أن يكون كل ما تقوله وتفعله دليلاً على ما تعتقد. فجوهر وفحوى «الغاية» هو الاعتقاد. أما فحوى «الكيفية» فهي الخطوات والإجراءات التي تتخذها لكي تحقِّق هذا الاعتقاد.

وفحوى «ماذا؟» هو ثمرة هذه الأفعال والخطوات التي اتخذتها أي خدماتك ومساهماتك واستراتيجيتك وثقافتك ومَنْ توظِّفهم ثم تُمكِّنهم من أن يتقدموا ليقودوا فتكتمل دائرة القيادة. فإذا كان الناس لا يشترون فقط «ما» تقدمه، بل «السبب والغاية» من تقديمه، فهذا يعني أنَّ كل هذه العناصر ثابتة ومتَّسِقة.

عند مستوى «ماذا» تتولَّد الأصالة. والأصالة تعني أنَّ دائرتك الذهبية متوازنة وأنَّ كل ما تقوله وما تفعله هو نتاج ما تؤمن به حقّاً. ومن الخطأ الافتراض أنَّ التميُّز يحدث في دائرة الكيفية ومن خلال الثبات والاتساق. فتقديم خدمة رائعة أو منتج عالي الجودة بسمات أكثر وسعر أفضل لا يصنع التميُّز المطلق. فالتميُّز يحدث أولاً في دائرة «سبب» قيامك بما تفعله و«كيفية» قيامك به.

إذا لم يُعرَف السبب، لن يَبطل العجب

من الصعب أن تقنع شخصاً أو هيئةً بأنَّ منتجاتك أو خدماتك مهمَّة في حياتهم بناءً على العوامل العقلانية الخارجية التي اعتبرتها ذات قيمة. ولكن إذا توافقت غايتك مع غاياتهم، وسببك مع أسبابهم، فسوف يرون منتجاتك وخدماتك حقائقَ ملموسة وطرقاً مفتوحةً لإثبات معتقداتهم وترسيخ غاياتهم. حينما تكون الأسئلة الثلاثة: «لماذا» و«كيف» و«ماذا» في

حالة اتزان، تتحقَّق الأصالة وتتجلَّى المصداقية. وحينما يفقد ثلاثتها الاتزان، تهيمن حالة من التشكُّك وتتفاقم الضغوط. فمن دون معرفة «السبب»، لن يبطل العجب.

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه تتولَّد لديه مشاعر إيجابية وأخرى سلبية تجاه المؤسسات والأسواق والأعمال. ولذا، يجب على كل مؤسَّسة أن تكون واضحة بشأن سبب جودتها أو قضيتها أو رسالتها وأن تتأكَّد من أنَّ كل ما تقوله وما تفعله يتناغم ويتَّسق مع هذا الغرض.

ميلاد الثقة

لا تولد الثقة لأنَّ المسوِّق نجح في إقناع العميل بأسباب عقلانية لأن يشتري منتجاً أو خدمةً ما، أو لأنَّ مسؤولاً تنفيذيّاً رفيعاً وعد بإحداث تغيير. ولا يفضي وفاؤك بكل التزاماتك إلى خلق الثقة. الثقة شعور وليست قراراً عقلانيّاً؛ فنحن نثق ببعض الناس وبعض المؤسسات على الرغم من ارتكابها بعض الأخطاء.

تُبنى الثقة عندما يتولَّد إحساس بأن شخصاً ما أو مؤسَّسةً ما، تسير مدفوعة بغايات نبيلة تتجاوز المنفعة الذاتية. ومع الثقة يتولَّد إحساس بوجود قيمة حقيقية. فلا أحد يستطيع أن يطلب من أحد أن يثق به. فالثقة تكتسب بالتواصل ومن خلال القيم والمعتقدات المشتركة. ولكن يمكنك أن تتحدَّث عن جوهرك وقيمك وغايتك وأن تثبت ما تقول بـ «ما» تقدِّمه وتفعله لا بما تقوله وتأمله. فحوى السبب والغاية هي الاعتقاد. أما فحوى «الكيفية» فهي الخطوات والإجراءات التي تتخذها لكي تحقِّق هذا الاعتقاد. وحينما تكون الأسئلة «لماذا» و«كيف» و«ماذا» في حالة توازن، عندئذٍ تولد الثقة ويتم إدراك قيمة الخدمات والمنتجات والأعمال عموماً.

قيادتك للآخرين ليست رديفاً لكونك رئيساً أو مديراً كبيراً، فأن تكون رئيساً يعني أن تتقلَّد أعلى المناصب، ولكنَّ القيادة تعني أنَّ الآخرين يتبعونك بإرادتهم، وليس لأنَّك تأمرهم وتجبرهم فيجدون أنفسهم مضطرين للعمل لك أو معك في سبيل المزيد من المال والأعمال. أنت تصبح قائداً عندما يرغب الناس فيك لا عنك وعندما يتبعونك لأنهم يحبونك لا يخشونك.

المؤسسات ثقافة هذا يعني أنها مجتمع من البشر يجتمعون حول منظومة متماثلة ومتفق عليها من القيم والمعتقدات المشتركة. فليست المنتجات أو الخدمات أو الهبات هي ما تجعل أركان المنظمة يترابط بعضها مع بعض. وليس حجم المؤسسة ولا رأسمالها ولا مواردها هي التي تجعلها قوية. ما يجعلها متراصة وراسخة ومستديمة هي الثقافة التي يتشارك فيها جميع أفرادها، من رئيسها التنفيذي حتى عامل النظافة.

اكتشف الموظفين المناسبين

ما يشترك فيه القادة العظماء هو قدرتهم على اكتشاف الأشخاص الملائمين للعمل والنجاح في مؤسَّساتهم ـ هؤلاء الذين يؤمنون بما يؤمن به القائد العظيم. فالأشخاص الذين يعشقون الذهاب كل يوم إلى عملهم هم أكثر إنتاجية وأكثر إبداعاً ممن يذهبون متلكئين ومتباطئين. هؤلاء يعاملون زملاءهم وعملاءهم أفضل من غيرهم. الموظَّفون الملهَمون يساعدون على بناء مؤسسات أقوى واقتصادات أمتن. فالمنطق هو ألا تسعى إلى توظيف الأشخاص الذين يتمتَّعون بالمهارات فقط، بل الذين يؤمنون بما تؤمن به، وتنسجم قيمهم مع قيمك، وتتكامل أدوارهم مع دورك، وتتلاحم جهودهم مع جهدك.

إدارة الثقة

الثقة هي الشعور الذي يجعلنا نعتمد على الآخرين. فنحن نعتمد على مَنْ نثق بهم طلباً لنصحهم ولمساعدتنا على اتخاذ القرارات. وهي الأساس الوطيد لتحقيق التطوُّر في حياتنا وأسرنا ومؤسساتنا ومجتمعاتنا وحضارتنا.

المؤسَّسات العظيمة تصبح كذلك لأنَّ من يعملون بها ولها يشعرون بالأمان. ويساعد الحس القوي بالثقافة المشتركة على خلق إحساس بالانتماء والولاء لدى العاملين الذين سيذهبون إلى العمل وهم يعلمون أنهم يتمتعون بحماية رؤسائهم وزملائهم والمؤسَّسة والنظام برمته. وينتج عن هذا سلوك وشعور متبادل، تكون فيه القرارات والجهود والتصرفات الفردية مصدراً لدعم المصالح المؤسَّسية والمجتمعية بأسرها الآن وعلى المدى المتوسط، وحمايتها وإفادتها إلى أبعد مدى. وتتأكَّد الثقة حينما تدار هذه القيم والمعتقدات بصورة فعَّالة. فإذا كانت المؤسسات لا تعمل بفاعلية للحفاظ على تماسك دوائرها الذهبية واتزانها ـ والتي تتشكل من عناصر الغاية الواضحة والنظام السلس والثبات المتوازن ـ عندئذ تبدأ الثقة في التراجع. وهنا يجب على المؤسَّسة أن تعمل بجدٍّ لتذكير الجميع بأسبابها وغايتها ورسالتها.

ومع الاتزان والتوافق والثبات يثق العاملون بأنَّ جميع مَنْ حولهم موجودون في هذا الكيان لأسباب مشتركة. وهذا هو أصل ومنبع الحماس. يتولَّد الحماس من الشعور بأنَّك جزء من كل؛ جزء من كيان أو فكرة أو قيمة أكبر من كونك فرداً. فإذا لم يثق الأفراد بأن المؤسَّسة قد أسِّست لكي تُحرز تقدماً على مستوى غاياتها وأسبابها، فإنَّ حماسهم سوف يفتر شيئاً فشيئاً.

ومن دون إدارة الثقة سيأتي الموظفون إلى العمل كل يوم لأداء وظائفهم فقط، وهم لا يفكرون إلا بذواتهم ومستقبلهم المهني. فإن لم تنجح الشركة في إدارة الثقة فلن يثق العاملون بها، وستصبح المصلحة الذاتية هي مصدر التحفيز الوحيد، فتصاب المؤسسة بأمراض الروتين والتواكل حتى يعتريها الضعف وتسقط.

الإحساس بالغاية

المؤسسات التي لديها إحساس قوي برسالتها وغايتها وبسر إنشائها، تنجح في بثِّ الإلهام في قلوب الموظفين. في هذه المؤسسات يأتي الموظفون إلى العمل ليكونوا جزءاً من شيء أكبر من الوظيفة التي يؤدونها. وبالمقابل فإن امتلاك هؤلاء الموظفين إحساساً بوجود غاية أكبر يغيّر رؤيتهم بالكامل تجاه وظائفهم، بل تتحوَّل الوظيفة الرسمية إلى دور إنساني يغيّر منظورهم للحياة نفسها. هؤلاء الموظَّفون يتميَّزون بأنهم أكثر إنتاجيةً من غيرهم، وهم بكلِّ تأكيد أكثر ولاءً لمؤسساتهم ومجتمعاتهم، فضلاً عن أن الشعور الذي يجلبونه لثقافة المنظمة يجذب آخرين ممَّن يرغبون في العمل فيها أيضاً.

الابتكار

ليس دور القائد في مؤسَّسته وفي مجتمعه أن يخرج على الجميع بكل الأفكار العظيمة وحده. وظيفته الأولى في الأساس هي أن يخلق بيئة تنمو فيها الأفكار العظيمة وتتحوَّل إلى منجزات. في المقابل، فإنَّ المؤسسات التي تعرّف نفسها بـ«ما» تنتج وتقدم، بدلاً من لماذا تنتج ولماذا تخدم، يتجه موظفوها نحو الابتكار في حدود ضيقة. وتميل توجهاتهم إلى مجرد

تحسين المنتجات. في حين تميل المؤسسات التي تتمتَّع بإحساس واضح بغاياتها إلى تجاهل منافسيها. بمعنى أن مَنْ يملكون رؤية ضبابية بشأن رسالتهم يصابون بالهوس والرغبة في معرفة ما يفعله الآخرون. ولذا فإن من يؤدُّون أعمالهم ولديهم إحساس واضح بفحوى «غايتهم» لا يرضخون للواقع عندما يتعرضون للفشل مرة أو عدة مرات، لأنهم يُدركون أنَّ هناك قضيةً أكبر تقودهم إلى العمل، وهم يتطلعون إلى القيم العليا التي يرنون إليها.

كيف توحِّد بين مَن يؤمنون بفكرك وغايتك

ليس لجاذبية الشخصية أيّة علاقة بالنشاط والهمة. النشاط والهمة والطاقة كلها تنبع من الفحوى «والغاية». تتولَّد جاذبية الشخصية من الاقتناع التام بنموذج وقيمة وفكرة ومنظور أكبر من الفرد وحده. يمكن للنشاط والهمَّة أن يثيرا فينا الانتباه، لكنَّ جاذبية الشخصية هي التي تبثُّ الإلهامَ في القلوب. وهذه الجاذبية تفرض الولاء في حين تعجز الهمَّة وحدها عن ذلك. يمكننا دائماً أن نستخدم محفزات الطاقة والهمة في المؤسَّسة لدفع الموظفين نحو العمل. فالعلاوات والترقيات والمحفزات وغيرها من الأنظمة المخيفة والتهديد والتلويح بالعقوبات يمكن أن تدفع الناس نحو الإنتاج والعمل الشاق. لكنَّ المكاسب تبقى قصيرة المدى وغير ثابتة وغير متسقة ولا مستدامة. وبمرور الوقت تتسبَّب أساليب التحفيز الخارجي في إنفاق أموال أكثر، وتزيد الضغوط على المديرين والمؤسسة ككل، وستبقى هي السبب الوحيد في امتثال الموظفين وحضورهم إلى العمل، دون أن يكون لهذا الحضور علاقة بالولاء. إذ يتجلى الولاء عندما يرفض موظفوك رواتب أعلى ومزايا أكبر ويفضِّلون مواصلة العمل في مؤسستهم لأنَّهم يرون فيها غاية أكبر من أنفسهم.

تعظيم مصدر الإلهام

«الدائرة الذهبية» ليست مجرَّد أداة تواصل؛ بل هي توفِّر أيضاً قدراً من الفهم الثاقب الذي ينفذ إلى عمق الكيفية التي تدار بها المؤسَّسات العظيمة وتعمل على ضوئها. فمهما تكن الجاذبية الشخصية التي يتمتَّع بها القائد مشعة ومؤثرة، فلن يكون لها قيمة إن لم يكن في المؤسسة أشخاص آخرون يشعِّون إلهاماً ليحققوا رؤيته.

تحقيق النجاح وتحويل مسار مؤسسة أو صناعة أو فكرة ما، يتطلَّب شراكة خاصَّة للغاية بين شخص يعرف «أسباب» قيام هذه الصناعة ومَنْ يعرفون «كيفية» تحقيق النجاح. ولكي تترك رسالة ما أثراً فاعلاً فإنَّها تحتاج إلى أكثر من مجرَّد الإعلان والإنتشار؛ ستحتاج إلى أن تبشِّر بغاية أو قيمة أو قضية أسمى يمكن أن تتصل بها وتتكامل معها قيمٌ ومعتقدات مشابهة.

ولذا فإن على القائد صاحب القضية سواء أكان شخصاً أو مؤسَّسة أن يمتلك الوسيلة التي ينشر من خلالها رسالته. ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومسموعة كي تترك أثراً. وضوح الغاية أو القضية أو الفكرة أمر مهم، ولكن من المهم أيضاً أن يتلقَّى الناس الرسالة التي تنبئهم بتلك الغاية.

اجهر بما تؤمن به حقّاً

من شأن الإحساس الواضح والقوي بغاية ورسالة المؤسَّسة أن يصنع توقُّعات عالية ينشد الموظفون تحقيقها. فإذا لم تكن لدينا معرفة بفحوى «الأسباب» الجوهرية الخاصة بمؤسَّسة ما، فإنَّنا لن ندري ما الذي يمكننا أن نتوقَّعه منها؛ فننحو إلى توقُّع الحد الأدنى من الجودة والخدمة

والمميزات والعوائد. ولكن حينما يكون لدينا إحساس بفحوى «السبب» فسوف نتوقَّع الكثير. فالمعايير السامية بطبيعتها تفرض صعوبات في سبيل الحفاظ عليها. فهي تتطلَّب نظاماً لتذكير الجميع «لماذا» وجدت المؤسَّسة. وتتطلَّب أن يكون جميع مَنْ ينتمون إليها مسؤولين عن «كيفية» تحقيق قيمها ومبادئها المرشدة. وهذا يستغرق وقتاً وجهداً للتأكد من أن الجميع يفعلون ما يقولون ويلتزمون بما يعدون.

من الداخل إلى الخارج: «لماذا» ثمَّ «كيف» ثمَّ «ماذا»

ينبغي أن نرسم حدّاً فاصلاً بين النجاح والإنجاز لأنَّنا نخلط بينهما دائماً. الإنجاز هو ما وصلت إليه أو حصلت عليه، مثل تحقيق هدف ما. فهو شيء ملموس ومعرَّف بوضوح ويمكن قياسه. أمَّا النجاح فهو شعور أو حالة. ولهذا فإن كثيراً من الناس يحقِّقون إنجازات كبيرة ومرموقة يشار إليها بالبنان، لكنَّهم لا يشعرون بالنجاح.

وفي حين أنَّه بإمكاننا أن نحدِّد مساراً للوصول إلى هدف ما، فإنَّ تحديد مسار للوصول إلى إحساس غير ملموس بالنجاح يبدو هدفاً مراوغاً. يأتي الإنجاز عندما نسعى وراء «ما» نريد. بينما يأتي النجاح عندما تتبلور رؤيتنا بشأن فحوى ومعنى «لماذا» أردنا تحقيق ذلك من الأساس.

إن لإنجازاتنا وظيفة تبرز كمعالم في الطريق توضِّح لنا أنَّنا على الدرب الصحيح. أما النجاح فهو الإحساس والإيمان بأن الوصول وعدم الوصول سيَّان ما دمنا نسير على الطريق الصحيح.

بإمكان من يتمتَّعون بقدرة على التشبُّث «بالغايات» أن يبثُّوا فينا الأمل. هم يحقِّقون الإنجازات التي تكون معالمَ على الطريق فتساعد الجميع على الحفاظ على تركيزهم نحو الاتجاه الصحيح. فالقادة العظماء

يحافظون على توازن «الدائرة الذهبية»، لأنهم يبتغون «السبب قبل الذهب»، فيسعون نحو «الغـاية» السـامية ويصبحون مسؤولين عن «كيف» يقومون بما يفعلون، وعن «ماذا» يقدمون باعتباره دليلاً ملموساً على ما يؤمنون وينادون به.

خلال مسيرتنا المهنية يتولَّد لدينا دائماً إحساسٌ بالثقة في «ماذا» نفعل. ثم نكتسبُ خبرةً بشأن «كيف» نفعل ما نفعل. ومع كل إنجاز تزداد المقاييس الملموسة للنجاح والشعور بتحقيق التقدُّم. ومع ذلك، يحدث لكثير منا ـ وعند نقطة ما خلال الرحلة ـ أن ننسى «لماذا» انطلقنا في هذه الرحلة أصلاً. فإن لم ننتبه ونتذكر «لماذا»؛ فإن صدعاً ما سيصيب حياتنا ويسبب لنا صُداعاً.

كيف تنشأ التصدعات

تبدأ كل مؤسَّسة تقريباً بفكرة مدعومةٍ بحماسٍ شديد في البداية. يدفع هذا الحماس كثيرين إلى تقديم تضحيات تساعد القضية الجوهرية ـ التي هي أكبر منهم ـ على أن تبرز إلى الحياة. ومما يسبب فشل العديد من المؤسسات الصغيرة هو أنَّ الحماس وحده لا يكفي. لكي يتواصل الحماس ينبغي أن يكون هناك نظام. فالحماس يحتاج إلى نظام لكي يستمر، والنظام يحتاج إلى الحماس كي يتواصل النمو. فلا يمكن للأسباب الكامنة في: «لماذا» أن تُستدام من دون معرفة «كيف».

كل المؤسسات تواجه صعوبات في تحقيق النجاح. فمع نمو المؤسَّسة يصبح من المستحيل عمليّاً على شخص واحد أن يتخذ كل القرارات المهمَّة. وبمرور الوقت وببطء غير ملموس تعتم الرؤية وتضعف الأسباب وعندما ترتبك الغايات تحدث التصدعات. عند هذه النقطة ربَّما تكون

المؤسَّسة على نهجها في مواصلة إرسال رسائل مدوِّية ولكنَّها غير واضحة. حينما تكون المؤسَّسات في طور النمو، يكون هناك اتساق بين «ما» تقدِّمه وبين «الغاية» من تقديمه. ويحدث ذلك غالباً لأنَّها تستند إلى وجود مؤسِّسها وحضوره الدائم، وهو في كامل حضوره وطاقته يتصدى لكل القرارات الكبرى، فيكون من السهل على الموظفين المؤسِّسين أن يدركوا فحوى «السبب» واتساقه مع «ما» يقومون به. أي إن الجميع يفهمون ويعيشون «السبب» حين يكون مصدر الحماس قريباً وحاضراً.

ترتكز الكثير من المؤسَّسات في بداياتها على قوَّة شخصية مؤسِّسها الذي يمكن أن يتسبَّب رحيله في حدوث تصدعات ومشكلات. ولا يكمن التحدي في التمسُّك بحضور القائد، بل في الحفاظ على الرؤية التأسيسية وإبقاء جذوتها حيَّةً. يجب أن يُستخلص جوهر «السبب» ويُدمج في ثقافة المؤسَّسة. إضافة إلى ذلك ينبغي أن تكون هناك خطة للخلافة بحيث تتم ترقية قائد تُلهمه القضيةُ الأساسية ويكون على استعداد لأن يتولَّى القيادة في المستقبل؛ أي يجب أن تُبث روح الإلهام في القادة المستقبليين والموظفين استناداً إلى ما هو أكبر من شخصية المؤسِّس. فعلى كل مؤسَّسة أن تضع وتسجل المقاييس التي تبقي غاياتها واضحة، مثلاً يجب أن تكون لديها مقاييس واضحة لمعرفة حجم التقدُّم والنمو في «ما» تنتجه وتقدمه.

حينما يغادر القائد المؤسِّس دون أن يصوغَ بوضوح «لماذا» تأسَّست الشركة ابتداءً فإنَّه يترك خليفته دون قضية واضحة. وعندئذ يأتي رئيس تنفيذيٌّ جديد ليدير الكيان القائم ويوجِّه جلَّ تركيزه إلى النمو الذي يمكن تحقيقه من خلال «ما» تنتجه المؤسسة أو ما تقدِّمه من خدمات. وقد يحدث الأسوأ فيحاول تنفيذ رؤيته الخاصة دون اعتبار للقضية التي ألهمت جميع العاملين في الأصل. في مثل هذه الحالات قد يعمل المدير الجديد ضد

ثقافة المؤسسة بدلاً من قيادتها أو البناء على أسسها؛ فتنخفض الروح المعنوية ويرحل الموظفون الموهوبون والمؤثرون بشكلٍ جماعي ويظهر الأداء الهزيل والتحوُّل التدريجي نحو حالة وثقافة «غياب الثقة».

جوهر «السبب»

لا يتطوَّر الجوهر من خلال النظر إلى الأمام لترى ما ترغب في تحقيقه، ثمَّ الشروع في تصميم استراتيجية مناسبة للوصول إلى تلك النقطة. ولا يتولَّد جوهر «السبب» عبر أبحاث السوق أو المقابلات الموسَّعة مع العملاء أو الموظفين. بل يتولَّد من خلال النظر إلى الاتجاه المعاكس؛ فالعثور على جوهر «السبب» عملية تقوم على الاكتشاف لا على الابتكار.

دائماً تبدأ كل مؤسَّسة أو مجموعة من الأفراد تتمتع بالقدرة على بث الإلهام في قلوب الآخرين بشخصٍ واحد أو مجموعة أفراد تدُّب فيهم روح الإلهام والإيمان بما يفوق كينونتهم كأفراد. ولا يكمن الجزء الصعب في وضوح «سبب» إنشاء المؤسَّسة، بل في وضع نظام من الثقة يرتكز على القيام بما هو صائب والإيمان بغاية المؤسَّسة وقضيتها وعقيدتها. وهذا يعني أن الإبقاء على التوازن والمحافظة على الأصالة هما أصعب ما في الأمر. والنخبة القليلة التي تنجح في بث رسائل واضحة ومسموعة تخدم قضاياها، ولا تكتفي بمجرد بناء مؤسسة هي التي تتمتع بالقدرة على بث الإلهام في النفوس.

المنافسة الجديدة

عندما تنافس الآخرين فلن يسعى الآخرون إلى مساعدتك، ولكن عندما تنافس نفسك فسوف يمدُّ الجميع أيديهم لمساعدتك.

والآن تخيل ما يمكن أن يحدث لو أنَّ كل مؤسَّسة جديدة ستبدأ في العمل انطلاقًا من السبب وبحثاً عن تحقيق الغاية. لا بد أن قيادتها ستتخذ القرارات بصورة أبسط، وسيكون الولاء للمؤسَّسة أكبر، وتصبح الثقة جزءاً من ثقافتها وسيسود جوٌّ من التفاؤل يسمح للجميع بالانصهار والانهماك في الابتكار. وبغض النظر عن حجم المؤسَّسة أو مجالها، فإنَّنا عندما نتحمَّل مسؤولية «غايتنا»، ونلهم الآخرين كي يفعلوا ما فعلنا، فسنكون قادرين على تغيير العالم. ولهذا ندعو مَنْ يتمتعون بعقلٍ منفتح على الأفكار الجديدة، ويسعون إلى تحقيق نجاحات عظيمة ومستديمة، ويؤمنون بأن تحقيق هذا النجاح يتطلب مؤازرة وعون الآخرين؛ ندعوهم لأن يبدأوا عملهم من الآن فصاعداً بالبحث أولاً عن «الغايات»، ثم عن «الوسائل».



التحديات التي يواجهها المديرون الجدد

حلول علمية عظيمة لمعظم المشكلات الإدارية

تأليف:

بـــروس تـولجـــان



الإدارة الآلية

يدير معظم المديرين الجدد أعمالهم بطريقة آلية أو تلقائية حيث تبقى علاقاتهم في بيئة العمل عارضة وعشوائية وغير هادفة ما دامت الأمور على ما يرام. وحين تخرج الأمور عن مسارها المعتاد ـ وهذا ما يحدث دائماً ـ تصبح عملية التواصل أكثر زخماً وإلحاحاً وأكثر فاعلية. ثم يزداد تفاعل المديرين في العمل عندما تحتدم الأزمات فيضطرون للتدخل وممارسة ما يُسمى مجازاً عمليات «إطفاء الحرائق»؛ أي العمل بعشوائية والاهتمام بالأمور الملحة وحل المشكلات، على حساب التخطيط والإبداع وإنجاز الجوهري قبل الهامشي.

تحدث الأزمات وتتفاقم المشكلات غالباً بسبب نمط الإدارة الآلية أو «اللاإدارة» بمعنى أدق، واعتقاد المديرين بأن كل شيء على ما يرام وهو

اعتقاد ناتج عن غياب النظام وأدلة الإجراءات وتدفق العمليات التي تجعل المديرين الجدد يدورون في حلقة مفرغة كما يلي :



تحديات المدير الجديد

لقد وقع عليك الاختيار وصرت أنت المدير الجديد وعليك في أيامك الأولى القيام بمهمتين حاسمتين هما :

- ترسيخ مكانتك كقائد يتمتع بشخصية قوية ويتفاعل بقوة مع الموظفين.
- التعرُّف إلى الموظفين باختلاف شخصياتهم ومناصبهم ومهامهم.

فبمجرد تسلُّم منصبك الجديد ستكون مطالباً بتنفيذ هاتين المهمتين بشكلٍ متزامن، فهل أنت مستعد؟

تأثير ترقيتك في زملائك

عندما تتقلَّد منصبك الجديد فسينتابك شعور بالحاجة إلى إثبات الذات. ومن المهم طبعاً أن تبدأ بممارسة مهماتك بقوة وثقة ولكن أيضاً بشيءٍ من الحكمة والتوازن.

من المهم أن تدرك حجم التغيير الذي طال حياتك وأنت تتولَّى مسؤولية قيادة الفريق، ولكنك لست مضطراً لتبرير أنك كنت الشخص المناسب والأجدر بهذه المسؤولية. كل ما عليك هو أن تُباشر مهماتِك بثقة وأن تجعل توجُّهاتِك وسلوكياتِك الإيجابية تعبر عن نمطك في القيادة وأسلوبك في العمل.

هل تم تعيينك من خارج المؤسسة؟

إذا كنت مديراً من خارج المؤسسة فعليك أن تتعرف إلى كل موظَّف ومنصبه لكي تكتشف كيف تسير الأمور وطبيعة عمل كل عضو في الفريق. ومن المحتمل أن يتم إرشادك وتزويدك بمعلومات عن طبيعة العمل وثقافة المؤسسة، لكنك ستكتشف أن المعلومات التي حصلت عليها قليلة وغير دقيقة لا سيما فيما يتعلق بتوقعات رؤسائك وشخصيات مرؤوسيك. ومن هنا ستبدأ بالبحث عن المصادر المناسبة لكي تُعلِّم نفسك وتستوعب مهماتك الجديدة في المؤسسة والطريقة المُثلى لإدارة مواردها، مثل:

1. الصورة الشاملة: رؤيتها ودورها وقيمتها وثقافتها.
2. موقع فريقك في المؤسسة وعلاقته بالأقسام الأخرى.
3. معايير الأداء والتوقعات الداخلية والخارجية من فريقك.
4. الأنظمة والمعايير والإجراءات التي تعمل المؤسسة وفقاً لها.

ابدأ بتحديد الموَظَّفين القادرين على مساعدتك في التعلُّم مثل: الفنيين والزملاء الجديرين والمديرين المباشرين المسؤولين عن إرشادك وتوجيهك.

وكما ستجد لدى موظفيك الكثير من الأسئلة عنك وعن توقعاتك وأسلوبك

في العمل فستجد لديهم أيضاً الكثير من الإجابات. وعادة ما يحدث هذا التعارف المتبادل عبر سلسلة من جلسات العصف الذهني وحلقات تبادل الأفكار التي تتناول الأسئلة التالية:

- ما الذي يجب تغييره في بيئة العمل؟
- ما الذي يجب تثبيته وترسيخه؟
- ما هي الأولويات التي يجب البدء بها؟
- ما المهمات والمشروعات والمسؤوليات المنوطة بكل موظف؟

تحديات إدارة الذات

ستكون الإدارة الفعالة للذات جزءاً من أسلوبك القيادي القوي والتفاعلي والدائم. لأنك حين تدير ذاتك تساعد موظفيك على إدارة ذواتهم أيضاً؛ لأن التركيز على الأساسيات هو مهمتك الأساسية. وهناك أربع مهارات عليك التأكد من تمكُّن فريقك منها، وهي:

- مهارات إدارة الوقت
- مهارات التواصل
- المهارات التنظيميـة
- ومهارات حل المشكلات

التعامل مع مشكلات إدارة الوقت

يتمنى كل الموظفين في كل المؤسسات وفي مختلف بيئات العمل في العالم أن يُتاح لهم المزيد من الوقت لإنجاز مهماتهم مع الحرِّية في التحَكُّم في مواعيد عملهم. في حين يَعتبِر المديرون الجديرون وقت الموظفين مورداً أساسياً يجب استثماره. وهناك دائماً حالات من الشَّد والجَذب بشأن مورد الوقت هذا.

بدلاً من الدخول في حالة الشد والجذب مع موظفيك تأكد أولاً من إلمامك بالمتطلبات الحقيقية لأوقات ومهمات العمل. فالموظفون يقدِّرون المرونة التي يمكنك تحويلها إلى مكافآت تحفيزية مقابل الأداء المتميز. فإذا كان بالإمكان أداء بعض الأعمال في مواعيد مرنة فمن غير المنطقي الدخول في خلافات لا مُسَوِّغ لها بشأن الحضور والانصراف ومواعيد الإنجاز وتسليم المشاريع أيضاً.

كيف تتعامل مع من يهدرون الوقت؟

تحديد الأولويات هو حجر الأساس في كل برامج وخطط إدارة الوقت. ففي بيئات العمل الحيَّة والثَّرِيَّة يكون الوقت هو أكثر الموارد ندرة. فعندما تتراكم المهام فستكون بحاجة إلى تحديد الأولويات وفقاً لأهميتها أولاً ومدى إلحاحها ثانياً. ولكن يبقى الجزءُ الصعبُ الذي يجب أن يتعلَّمه ويدركه جميع الموظفين وهو القدرة على التفريق بين المهم وبين الأقل أهمية.

فعندما يتعلق الأمر برؤية الصورة الكلية للعمل على المدير أن يساعد الموظفين في تحديد أولويات واضحة ثم متابعتها معهم حتى يتأكد تماماً من أن جميع موظفيه يخصِّصون الجزءَ الأكبر من وقت العمل للمهم ثم الأهم ثم الطارئ والعاجل والأقل أهمية.

كيف تُحفِّز وتعَلِّم الموظفين سلوكيات الالتزام بالمواعيد؟

عندما تعمل مع موظف يُناضل من أجل الالتزام بالمواعيد النهائية ثمة قاعدة بسيطة وهي: ابدأ صغيراً. عليك تعليم الموظف كيف يُنجِز هدفاً محدداً في موعده تماماً وكيف يفي بجميع مواصفات ومتطلبات هذا الهدف؛ ثم

علِّمه وبالتدريج كيفية إنجاز مهمات أكبر فأكبر . . وهكذا. ومع مرور الوقت سوف تلمس نجاح الموظفين في تنفيذ مشروعات ذات أهداف وتطلُّعات أعلى وفي نطاق مواعيد نهائية أطول.

كيف تساعد موظفيك على التواصل والتفاعل بعضهم مع بعض؟

على مدار سنواتٍ عدة ـ ومن خلال عملنا في استشارات التنمية البشرية والتدريب الموجه والتأليف ـ ساعدنا الكثير من المؤسسات على وضع معايير واضحة للتواصل بين الموظفين الداخليين: وهو ما نطلق عليه «مدونة قواعد السلوك» وذلك استناداً إلى القائمة التالية التي تحوي أفضل الممارسات:

- استمع ضعف ما تتحدث.
- لا تقاطع أحداً أو تسمح لعقلك بالشرود أثناء حديث الآخرين.
- عندما يأتي دورك ابدأ بطرح أسئلة عامة ثم أسئلة أكثر تركيزاً لتوضح مدى إلمامك بما قاله الطرف الآخر.
- تفَهَّم وتعاطف وتخيل نفسك دائماً مكان الطرف الآخر.
- أظهر الاحترام واللطف والمجاملة وحسن الخلق.
- استعد جيداً قبل الدخول في نقاش لتكون موجزاً ومباشراً وواضحاً في حديثك.
- قبل الإبلاغ عن مشكلة حاول التوصل إلى حل واحد محتمل على الأقل.

- تحَمَّل مسؤولية كل ما تقوله وتفعله.
- لا تُقدِّم أعذاراً فقط عندما تخطئ؛ بل اعتذر وافعل كل ما بوسعك لإصلاح الأمر.
- لا تُفرط في إضفاء نبرة الجدية على حديثك، ولكن تعامل مع التزاماتك ومسؤولياتك بجدية دائماً.
- أشِد بموظفيك دائماً وقدِّر إنجازاتهم مهما كانت صغيرة.

كيف تساعد موظفيك على وضع وتبَنِّي أسلوبٍ منظَّمٍ في العمل؟

عبر جلسات العصف الذهني والتوجيه والتدريب الشخصي، كثيراً ما يسألنا المديرون عن كيفية التعامل مع الموظفين غير المنظَّمين، لا سيما في طرق وإجراءات التعامل مع المعلومات. وكنا نوضح لهم دائماً أن المعلومات من حيث أهميتها ومدى إلحاحها، تنقسم إلى الأنواع التالية:

- معلومات مهمة وعاجلة؛ وهذه يجب أن نتعامل معها فوراً ونتخذ بشأنها قراراتٍ وإجراءاتٍ فورية.
- معلومات مهمة وغير عاجلة؛ وهذه نتعامل معها لاحقاً، ولن ننساها إذا ما وثقناها ووضعناها ضمن قوائم أعمالنا اللاحقة.
- معلومات عاجلة وغير مهمة؛ وهذه في الغالب الأعم تخص زملاءَ وأقساماً أخرى، وعلينا تحويلها لهم فوراً لكي نمكِّنَهم من التعامل معها وفق احتياجاتهم ومرئياتهم.
- معلومات غير مهمة وغير عاجلة؛ وهذه يتم استبعادها فوراً حتى لا تشتتنا وتحَوِّل تركيزنا عن جوهر أعمالنا.
- ووظيفتك كمدير جديد وجدير هنا هي أن تعمل مع فريقك المباشر

على تعريف وتحديد نمط كل نوع من تلك الأنواع، ثم تترك لكل عضوٍ من فريقك حرية التصرف بالمعلومات؛ دخولاً وخروجاً.

كيف تُدَرِّب الموظفين على حل المشكلات؟

في كثير من الأحيان يسألنا المديرون عن كيفية التعامل مع الموظفين الذين «لا يتمتعون بمهارة حل المشكلات».

وهذا السؤال أيضاً يجعلنا نتساءل: «كم عدد المشكلات التي لم تجدوا لها حلولاً في السابق؟ ولماذا لا تضعون للموظفين حلولاً جاهزةً للاستعانة بها؛ على الأقل بالنسبة للمشكلات التي تتكرر بصورة منتظمة حتى لا يرتبكوا أو يخطئوا في حلها عندما تواجههم وحدهم؟»

تمثل الحلولُ الجاهزة أفضل الممارسات التي تم التوصل إليها وتحويلها إلى إجراءات قياسية وعملية وتعميمها على أقسام المؤسسة كافة وإداراتها لتكون عوناً للموظفين في تأدية أدوارهم.

وتعتبر قائمة المراجعة البسيطة الوسيلة المعتمدة والأكثر شيوعاً ويتلَخَّص دورُها في تذكير الموظف بالمهام التي عليه أن يؤديها.

والسؤال الذي تجيب عنه كمدير هو: ما وسائل المساعدة المهنية المتاحة لمساعدة الموظفين في إتقان أفضل الممارسات للتعامل مع المشكلات المتكررة حتى لا يحتاجوا للمساعدة في كل مرة؟

إذا كانت تلك الوسائل المعيارية متاحة بالفعل فيجب أن تتأكد من استخدام جميع أفراد فريقك لها. فإن لم تكن لديك وسائل مهنية ومعيارية فعّالة فعليك أن تتعاون مع مرؤوسيك المباشرين وتطلب مساعدة رؤسائك أيضاً لابتكار مثل هذه الوسائل.

تطوير الحس الفطري والحكم الصائب في حل المشكلات

الإجراءات وحدها لا تكفي. إذ يمكنك أن تبذل كل ما بوسعك لتوقع حدوث كل موقف ومساعدة الموظفين على الاستعداد للتعامل معه ومع ذلك لن تتمكن من الحدس بكل شيء. ففي معظم الأوقات سيكون على الموظفين الاعتماد على أحكامهم وتقديراتهم الشخصية مستخدمين حاستهم الفطرية. والحكم الصائب ينبع من إدراك العلاقة بين أسباب المشكلة وتأثيراتها.

تتيح لنا مهارة التقييم والتقدير وإصدار الحكم الصائب على الأمور إمكانية التعلم من الماضي والعمل بأثر رجعي باستخدام النتائج والتأثيرات لتوقع الأسباب المحتملة ومعرفة القرارات والأفعال التي أدت إلى الوضع القائم.

فإذا كنت تحاول جاهداً أن تساعد موظفاً على تحسين حس التقييم والحكم لديه فأدر معه حواراً مباشراً بشأن الخطوات التي يتخذها لاستخلاص الدروس والمنهجيات من خبراته السابقة. وفي أحد المواقف وأثناء حوارك المباشر معه اطرح عليه السؤال التالي: أيهما أفضل أن نفكر أولاً بالسبب أم بالنتيجة؟ ومن أين يبدأ الحل في رأيك؟ وهل تتوقف أحياناً وتفكر ملياً قبل اتخاذ قراراتك وتبدأ في التنفيذ؟ وهل تتوقع النتائج المحتملة مسبقاً؟ وهل تفكر في كل تصرف باعتباره سلسلة من الخيارات التي يتمخَّض كُل منها عن عواقب محددة؟

تحديات إدارة الأداء

التطوير والتحسين المستمر هو مفتاح الحفاظ على مستويات أداء مرتفعة وذلك من خلال إدارة الأداء بشكل منتظم.

كيف تتعامل مع الموظف ذي الإنتاجية الضعيفة؟

إذا لم يستطع أحد الموظفين إنجاز القدر الكافي من الأعمال فهذا يعني أن هناك ثلاثة احتمالات: إما أنه بحاجة إلى تنفيذ المزيد من المهام، أو أن ينفذها بشكلٍ أسرع، أو كلاهما معاً. ومن ثم، عليك أن تكون قادراً على تعليم الموظفين كيفية إنجاز أعمالهم بشكل أسرع.

وفيما يتعلق بمساعدة أحد الموظفين على تسريع وتيرة الإنجاز إليك هذه المفاجآت التي يجب أن تبحث عنها في دراستك للزمن والحركة:

- هل يؤدي الموظف عمله بطريقة خاطئة؟
- هل يؤدي الموظف مهام غير ضرورية؟
- هل هناك خطوات غير ضرورية كامنة في بعض المهام الوظيفية؟
- هل يواجه الموظف عقبات لم توضع في الاعتبار؟

كيف تساعد أحد موظفيك في تحسين جودة عمله؟

- اقضِ معه بعض الوقت واعملا معاً على تقييم مخرجات عمله النهائي.
- راجع مستوى مهام العمل التي ينجزها الآن ومستوى المهام الأخرى التي أُسنِدَت إليه سابقاً وأنجزها بالفعل، وراقبه أثناء قيامه بالمهمة موضوع المشكلة. وتأكد من أنه يلتزم بقائمة المراجعة عند قيامه بالمهام المختلفة.
- تحقَّق من كل إجراء يتخذه الموظف أثناء تنفيذه المهمة المطلوبة خطوةً بخطوة، وإجراءً تلو آخر، وقارن كل خطوة وإجراء بأفضل الممارسات

التي ثبُتت فاعليتها في هذا الصدد.

- ابدأ بتدريبه لملء الثغرات في أدائه.
- خلال كل مرحلة من مراحل أداء المهمة، تأكد من استخدامه الفعلي لقوائم المراجعة.
- إذا تبين أن الموظف يلتزم بأفضل الممارسات فابدأ بالبحث عن المشكلات الأخرى المحتملة.
- اختر إجراءً واحداً محدداً في المرة الواحدة لتحسينه وتفادي الخطأ فيه ولا تتسرّع في الوصول إلى النتائج المبتغاة.
- بمجرد الانتهاء من تحسين جودة إحدى المهام انتقل إلى المهمة الأخرى وهكذا.

ماذا تفعل عندما يكون الموظف الذي يعمل تحت إشرافك أكثر إلماماً بمهام العمل منك؟ هذا يعني أن خبرتك في إدارة العمل غير مكتملة. ويكمن التحدي الذي تواجهه في ترسيخ مكانتك ومصداقيتك كمشرف على الأداء لتصل إلى مستوى الخبير.

فكيف تضع مقاييس أداء هادفة، وتضع نفسك في مكانة تساعدك في تقديم إفادة راجعة منتظمة لتصحيح المسار؟

الخطوة الأولى: ابدأ رحلة التعلُّم بمراقبة ذلك الموظف الكفء عن كثب وقيادته مع مرور الوقت. ركِّز فيما يفعله تحديداً وكيف يؤدي دوره الوظيفي.

الخطوة الثانية: في كل خطوة من خطوات تنفيذ مهام العمل اعتبر نفسك

عميلاً فطناً واعتبر الموظف مستشاراً محترفاً استعنت به. فعندما تقود موظفاً محترفاً عليك أن تعرف معايير الأداء المهنية المتعلقة بالمجال الذي تعمل فيه.

الخطوة الثالثة: إذا كنت ستستعين بخبراء للعمل معك فينبغي التأكد من أنهم موظفون محترفون يحققون أداءً رفيع المستوى أو على الأقل يطمحون لتحقيق ذلك. فلا يُمكنك تعيين موظفين متواضعي الأداء ضمن فريق لا تعرف طبيعة عمله بشكلٍ جيد.

تحديات إدارة الاتجاهات والسلوكيات

من الصعب الحديث عن النمط السلوكي للموظف للأسباب التالية:

- **أولاً:** لأن هذا التوجُّه قد يكون شخصياً مما يعني أن سلوكه مسألة خاصة جداً وليست من شأنك.
- **ثانياً:** لأن النمط السلوكي قد يكون جزءاً من طبيعة الشخص وهذا يعني أنه من الصعب وربما من المستحيل تغييره.
- **ثالثاً:** لأن الاتجاهات السلوكية تكون غير ملموسة حيث نرى آثارها ولا نراها ومن ثم لا نستطيع وصفها بعبارات واضحة أو قياسها.

المشاعر تكمن في أعماق الإنسان أما السلوكيات أو آثارها فيمكن ملاحظتها بوضوح حيث يمكن للجميع رؤيتها وسماعها والشعور بها. وعندما نتحدث عن التوجُّهات والسلوكيات فإننا لا نعني هوية صاحبها وإنما نقصد طريقة تصرف صاحبها. وبغض النظر عن نمط شخصية الموظف، فلا يسعنا سوى إدارة السلوك الخارجي فقط، وهذا ما يتحتّم علينا القيام به في كثير من الأحيان.

كيف تتعامل مع الاتجاهات السلوكية السلبية؟

عندما يبدأ موظف ما في إظهار سلوك سلبي يمكنك أن تتحدث معه بشأن ذلك السلوك خلال حوارك المباشر المعتاد معه. واحرص دائماً على ألا تركز إلا على سلوك سلبي واحد في المرة الواحدة كما يلي:

1. عليك بوصف السلوك المعني بكلمات محددة مثل طريقة تعامله مثلاً أو نبرة صوته وإيماءاته ولغة جسده.
2. اربط هذا السلوك بنتائج العمل الملموسة.
3. ركِّز على متطلبات الأداء وأفضل الممارسات التي يحيد عنها ذلك السلوك السلبي.
4. قدِّم وصفاً للسلوك الإيجابي البديل الذي تعتبره معياراً للأداء المتوقع ومؤشراً إلى مدى تحَسُّن الأداء.
5. تابع التغيرات التي اعترت سلوك الموظف خلال حواراتك اللاحقة والمنتظمة معه.

كيف تتعامل مع الصراع بين أعضاء الفريق؟

تتفاقم النزاعات عادة بين أفراد فريق العمل فقط عند وجود فراغ في القيادة المنوطة به. فإن لم تكن لديك إجراءات عملية ومعيارية واضحة يتم تطبيقها بانتظام فإنك قد تترك مجالاً للتضارب بين الأسلوب والتفضيلات. وإن لم تكن لديك طريقة مناسبة في إدارة الأداء يتم العمل بها بالفعل، فسوف تحتدم المنافسة لجذب الانتباه والموارد ومن أجل التقدير

والمكافآت. وإذا لم توضِّح التوقعات بشكل مفصل وتتابع مستويات الأداء، فإن الموظفين سيحمّلون بعضهم بعضاً مسؤولية المشكلات التي قد تقع بسبب غياب المحاسبة الحقيقية وِفْقَ أسسٍ واضحة.

بصفتك القائد المسؤول فإن الخطوة الأولى التي يجب عليك اتخاذها هي ملء الفراغ الإداري. وهذا يعني الحرص على توجيه تركيز كل أفراد فريق العمل إلى القيام بأدوارهم المتداخلة ووظائفهم المشتركة فلا يبقى لهم وقت ولا طاقة للتركيز على النزاعات.

قيِّم مدى الاستفادة من الاجتماعات التي تعقدها مع فريق العمل والحوارات المباشرة التي تجريها مع أعضاء الفريق. طَبِّق مبادئ الإدارة الأساسية بانتظام وعلى نحوٍ متسق ثم اطرح السؤال التالي: ما الذي يمكنني فعله لملء الفراغ الإداري؟

عندما تشوب علاقات الزملاء بعض الضغائن والأحقاد تكون أولى مسؤولياتك هي مواجهة الموقف مباشرةً. وبالنسة لأخطاء الماضي فالسؤال المطروح هو: ما الذي يمكنني فعله وما الذي ينبغي القيام به الآن؟

يتعين عليك الإصغاء بعناية لكلا الطرفين قبل أن تتخذ أي قرارات. وهذا يتطلب منك الانخراط في الموقف بما يكفي لتتمكَّن من تقييمه كما ينبغي. فإما أن تتخذ قراراً يجب أن يتعايش معه كل فرد من أفراد فريق العمل، أو يبقى الوضع كما هو عليه الأمر الذي يُعَّد قراراً في حد ذاته. وفي كل الأحوال يجب أن يتأقلم كل فرد مع القرار الذي اتخذته ويمضي قُدُماً في أداء مهامه.

تحديات إدارة الموظفين المتميزين

يمثل الموظف المتميز كنزاً ثميناً ومورداً قيماً للمؤسسة، والمتميزون يعرفون ذلك جيداً وكذلك المديرون الجديرون. وينجذب هذا النوع من الموظفين إلى المديرين الذين يُدركون قيمتهم ويقدرونها، والذين يبدون استعداداً لاستثمار وقتهم في تعزيز مهاراتهم وقدراتهم وجعلهم أكثر إفادة للمؤسسة.

استثمر أهم مواردك في تنمية مهارات أهم موظفيك: وأهم مواردك هو وقتك وكل فرصة تسنح أمامك لتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم والوصول بهم إلى قمة الأداء.

- كافئ الموظف المتميز وامنحه التقدير الذي يستحقه وخاصةً عندما يبذل جهداً إضافياً لتحقيق إنجازات كبيرة حتى وإن كانت تلك المكافأة أكبر مما تمنحه لأقرانه الذين لا يرتقون إلى مستواه.

- حاول أن تتحلَّى بالمرونة قدر الإمكان بشأن مكان عمل الموظف المتميز ووقت إنجازه للعمل طالما أنه يُنجز مهامَّه الوظيفية كما ينبغي وينتهي منها قبل الموعد المحدد. ففي أسواق العولمة المفتوحة يمكنك الحصول على ما تتفاوض عليه وأنت تعرف أن كل شيء قابل للتفاوض.

وباعتبارك المدير فإن لديك حرية التصرف بالموارد اللازمة لتحفيز الموظفين المتميزين أكثر من غيرهم وبالطريقة التي يستحقونها فعلاً. فقد كنا في الماضي ننصح المديرين بمعاملة كل الموظفين بالتساوي ثم اكتشفنا أن المساواة ليست بالضرورة عدلاً. فشروط وبنود عقود التوظيف لا تقتصر

على الراتب فقط بل تشمل المواعيد ومدة التوظيف ومكان وساعات العمل والمهام وكل ما هو مطروح للنقاش. وأنت بذلك تعزّز موقفَك التفاوضي كمدير ولا تضعفه كما يعتقد الكثيرون.

كيف تحافظ على موظفيك المتميزين وتمنع رحيلهم؟

إذا كنت على وشك أن تفقد موظفك الأكثر تميُّزاً فحاول أن تطيل فترة بقائه قدر الإمكان. وبطبيعة الحال يفضل بعض الموظفين عند تركهم العمل الرحيل بسرعة، ولكن من واجبك محاولة تأخير ذلك وأنت تعمل على وضع خطة مُحكمة لإيجاد بديل له، وتيسير عملية الانتقال المعرفي الشامل ثم تدريب الموظف البديل مع التمهيد للمرحلة الانتقالية بصورة سلسة.

ولذا من المهم دائماً إقناع كل موظف متميز بتنمية وتطوير مهارات الموظف المناسب، الذي ربما يأخذ مكانه لأي سبب من الأسباب على أن يتم ذلك بشكل منهجي وبصورة منتظمة. ولذا فإن التعامل الحسن والتقدير اللائق للموظفين المتميزين يساعدك في إقناعهم بالبقاء أولاً، وتدريب من سيخلفونهم ثانياً، وإدامة العلاقة معهم بعد رحيلهم، فربما يقرِّرون العودة للعمل معك في المستقبل القريب أو البعيد.

أثناء اللقاءات والحوارات المباشرة التي تجريها مع موظفيك ركِّز على عملية نقل المعرفة المكَثَّفة من الموظف المتميز الذي سيغادر إلى الموظف الجديد الذي سيأخذ مكانه والتي من المفترض أن تكون قيد التنفيذ. وتأكد من تنفيذ هذه العملية بشكل فعَّال لتجَنُّب النقل الشكلي للمعرفة الأساسية أو التدريب السطحي للموظف الجديد. وعليك أيضاً التأكد من أن عملية نقل المعرفة يجرى توثيقها بشكل مفصل مع توافر أدلة العمل وموارد المعلومات التي يمكن استخدامها لاحقاً كمصادر أو وسائل تعليمية أو مواد تدريبية.

تحديات الإدارة في ظل وجود عوامل خارجة عن سيطرتك

كثيراً ما تشعر بأنه لا حول لك ولا قوة تجاه بعض العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرتك ومنها:

- **التغيير**: وهو أحد الثوابت السائدة الآن وفي كل زمان ومكان وهو حقيقةٌ مسلمةٌ تتسارع وتيرتُها كلَّ يوم.

- **التنافس على الموارد المحدودة**: وهذه أيضاً من المسلَّمات فلا توجد مؤسسة في العالم تستطيع توفير موارد متساوية لكل الإدارات والمشروعات والمبادرات وبشيكات مفتوحة وميزانية متوفِّرة على الدوام.

- **الاعتماد المتبادل**: وهذا أيضاً أمرٌ لا مفَرَّ منه في عالم اليوم المملوء بالتعقيدات والمتسم بالتداخلات والمشاركات.

- **التكنولوجيا والإدارة عن بعد**: لقد اتسعت الحدود وزالت الحواجز وفُرض عليك كغيرك من المديرين إدارة فرق عمل متباعدة، وفي كثير من الأحيان لا يعرف بعضها بعضاً.

- **التنوع**: كما أدت العولمة وتداخل الثقافات وسرعة الاتصالات إلى زيادة احتمالات العمل مع أشخاص من مختلف الجنسيات والسمات واللغات.

مثل هذه العوامل والمتغيرات الخارجية تعتبر أمراً واقعاً وتحديات لا مناصَ من مواجهتها ومن واجبك فهمها والتعامل معها ومساعدة مرؤوسيك وتشجيعهم على التكيف معها أيضاً.

الإدارة في ظل المتغيرات: التغيير المستمر وظروف عدم التأكد

عليك كقائد أن تتبنى ثلاث ركائز أساسية لقيادة مرؤوسيك خلال عملية التغيير وهي:

أولاً: تذكير أعضاء الفريق بكل ما هو ثابت باستمرار.

ثانياً: الاشتراك في وضع الخطط اللازمة لمواجهة المواقف الطارئة مع مرؤوسيك وذلك بطرح الأسئلة التالية:

- ما الذي من المحتمل أن يتغير؟
- ما الذي سنفعله تحديداً في حالة حدوث ذلك؟
- ما السيناريوهات المتوقعة والمتكررة وذات الاحتمال الأكبر؟ وما الذي نفعله عند وقوعها؟

ثالثاً: عند حدوث مشكلات أو أزمات مفاجئة تأقلم معها وارتجل حلولاً ذكيةً لها لا سيما عندما تكون البدائل أصعب وأكثر تكلفة من الوضع القائم.

الإدارة في ظل شُحّ الموارد

تتطلب كل مهمة أو مسؤولية أو مشروع مواردها الخاصة بها وعندما تكون تلك الموارد محدودة يكون التنافس للحصول عليها ضارياً داخلياً وخارجياً. وكمدير جديد جدير عليك إنجاز الكثير بالقليل والعمل في حدود الموارد المتاحة لك. وفي كل مرة تُسنِد فيها مهمة تنفيذ مشروع أو مهمة أو مسؤولية جديدة إلى موظفٍ ما، اطرح على نفسك السؤال التالي: هل يمتلك هذا الموظف الموارد الكافية للقيام بالعمل المكلف به؟

من المهم أن تكون عملية تخطيط الموارد موضوعاً ثابتاً في حواراتك المباشرة مع كل موظف يعمل تحت إشرافك المباشر. وأفضل ما يمكنك القيام به عندما تقِل الموارد هو تدريب موظفيك على تقديم طلباتهم في شكل عرض توضيحي ليعتادوا على هذه العملية باستمرار. ويمكن لمثل هذا العرض أن يتضمن:

- موضوع العرض التوضيحي.
- مزايا العرض التوضيحي: مَن المستفيد منه، ووقت الاستفادة، وحجم المزايا؟
- التكاليف: مَنْ سيتحمل التكاليف، ومتى سيُستحق دفعها، وما هو حجمها؟
- الجدول الزمني: الموعد النهائي والإنجازات المهمة المتوقعة خلال كل مرحلة من مراحل العمل إضافة إلى الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ العرض التوضيحي والطرف المتأثر باقتطاع هذا الوقت وتاريخ البدء.
- الخطة: الخطوات التي تم اتخاذها خلال مراحل العمل عند تنفيذ كل إنجاز إلى جانب الإجراءات الرئيسة والميزانيات والوقت.

الخطوات الأربع للحلول الطارئة

ماذا لو لم يتمكن موظفوك من الحصول على الموارد التي يحتاجونها ليؤدوا أدوارهم الوظيفية بشكل نموذجيّ في معظم الأحيان؟

إن لم يحصل موظفوك على الموارد التي يحتاجونها يصبح من واجبك

تدريبهم على فن ابتكار الحلول الطارئة وتنفيذ خطة بديلة أو ما نسميها دائماً الخطة (ب) وذلك كما يلي:

- **الخطوة الأولى**: التفكير في مصدر بديل للحصول على مورد بديل.
- **الخطوة الثانية**: طرح مجموعة من البدائل المحتملة للمورد الذي تواجه متاعب في الحصول عليه.
- **الخطوة الثالثة**: ابتكار طريقة جديدة تماماً لاستكمال المهمة التي لا تجد لها بديلاً مناسباً. وهذا يعني أن تبدأ أنت وفريقك بأداء العمل بشكلٍ مختلف. وربما تكتشف لاحقاً أن الطريقة المختلفة أفضل من الطريقة التقليدية التي كنت تنوي تطبيقها.
- **الخطوة الرابعة**: إذا ما تعذَّر الوصول إلى مصدر أو مورد بديل أو طريقة مبتكرة فسيكون الخيار الوحيد المتبقي هو بذل المزيد من الوقت والجهد والطاقة وبالموارد القليلة المتاحة.

الإدارة عبر الاعتماد المتبادل

يُعد الاعتمادُ المتبادلُ تحدِّياً ذا شقين:

أولاً: مشكلة تعدد المديرين

ساعد مرؤوسيك المباشرين على التعامل مع «الرؤساء الآخرين» الذين يمكن أن يُربكوا علاقاتِك بموظفيك باعتبارك رئيسهم المباشر. عليك أن تتعاون معهم في وضع خطة تمكِّنهم من التعامل مع هؤلاء الرؤساء على النحو الأمثل. خلال لقاءاتك المنتظمة مع موظفيك ضعوا سيناريوهاتٍ

وأسساً محددةً للتعامل مع زميلك «الرئيس الآخر» والتي قد تشكِّل إحدى عقبات إدارة الأداء. ولكن ماذا لو كان رئيسك أنت هو من يكلف موظفيك المباشرين بمهام عمل تنافسية تتعارض مع تكليفاتك الروتينية؟

هل سبق أن استبعدك رئيسك من سلسلة القيادة وذهب مباشرة إلى مرؤوسيك المباشرين وأسند إليهم مهماتٍ معيَّنة أو وجَّه لهم تعليماتٍ محددة؟ عندما تتعرَّض لهذا الموقف يمكنك التصرف كما يلي:

1. تحدَّث مباشرة إلى رئيسك بهذا الشأن.
2. درِّب موظفيك على مهارات وآداب التعامل مع رئيسك عندما يُسنِد إليهم أعمالاً بشكل مباشر.
3. في كل مرحلة من مراحل العمل يجب أن تكون أنت وليس أحد سواك مَن يقرر أياً من المهام التنافسية الموكلة إليهم تسبق الأخرى في الأولوية ويجب أن يكون هذا واضحاً للجميع بما في ذلك رئيسك الأعلى.

فماذا لو أصَرَّ رؤساؤك على التعامل مع مرؤوسيك مباشرة؟ في هذه الحالة التي تتكرر كثيراً، درِّب مرؤوسيك على:

- التمهُّل والتحقق من متطلبات المهمة، وطرح الأسئلة التالية: «هل أنا الشخص المناسب لهذه المهمة؟ هل أنت متأكد من اختياري أنا تحديداً لتنفيذ هذه المهمة؟ إنني أطرح هذه الأسئلة لأن وصفي الوظيفي هو (س) ومديري المباشر هو (ص)».
- تحديد معايير إنجاز المهمة المنوطة بك: كم تستغرق مدة الإنجاز وما متطلباتها؟

- تحديد ما إذا كانت هذه المهمة ستؤثر في سرعة ومستوى أداء المهمات الوظيفية الرئيسة الأخرى.

والآن ماذا تفعل لو فرض الرؤساء الآخرون على موظفيك معايير أداء أعلى أو أقل من تلك التي وضعتها لهم؟ وماذا لو كانت تلك المعايير متضاربة أو متناقضة؟

- تأكَّد من إدراك مرؤوسيك التام لمعايير الأداء التي تتوقعها منهم عندما يعملون تحت إشرافك المباشر.
- ذكِّر مرؤوسيك المباشرين بضرورة إدراك معايير الأداء التي يتوقعها منهم المديرون الآخرون عندما يعملون تحت إشرافهم المباشر.

ثانياً: انتظار «السلحفاة»

قد تشعر بالإحباط عندما تكون مسؤولاً عن قيادة موظف يتطلب عمله انتظار شخص آخر لإنهاء بعض الأمور المتعلقة بالمهمة قبل أن يتمكَّن الأول من استكمالها.

درِّب موظفيك على استغلال ما يتمتعون به من تأثير في حالة غياب ممثل السلطة المباشرة لأن هذا هو خيارهم الوحيد الذي يمكن الاستفادة منه كما يلي:

- التأثير من خلال الإقناع: ضع أمام الزميل المتأخر أسباباً وجيهة لحثِّه على إنجاز المهمة المكلَّف بها.
- التأثير من خلال التسهيل: من خلال مساعدتهم لزميلهم المتأخر ودعمه في أداء دوره حتى ينجز المهمة.
- أداء التزامات محددة: يُعد تخصيص مكان في جداول العمل الزمنية

لتوضيح الأعمال المطلوب تسليمها وإضافة رسائل تذكيرية إليها من الأساليب الفعّالة التي تسهم في وفاء الموظف بالتزاماته المكلّف بها إلى حدٍّ كبير.

ثلاث عقبات كبرى أخرى

نعلم جيداً مدى صعوبة تطبيق أساسيات الإدارة بدقة وبتناغم.

لذا، يجب عليك التغَلُّب على ثلاث عقبات أخرى للمُضِيِّ قُدُماً وللنجاح في تحمل مسؤوليات منصبك الإداري:

أولاً: حاول إحداث تحوُّل في شخصيتك وهذا الأمر يتطلب اكتشاف منابع جديدة للطاقة والثقة والمثابرة داخلك.

ثانياً: تتطلب العودة إلى المبادئ الأساسية للإدارة استثمارَ قدرٍ كبيرٍ من الوقت وبشكل مُسبق، وهذا ما ستلاحظه في بداية مسيرتك الإدارية. ولذا من المهم أن ننبِّهك إلى أنه سيتعين عليك الجمع بين معالجة المشكلات التي لم تتنبَّه لوقوعها، واستثمار جزء كبير من وقتك في تجنُّب وقوع مشكلات مستقبلية أخرى.

ثالثاً: عليك أن تتبنَّى موقفاً قوياً يجنِّبك الوقوع في شَرَك الحلقة المفرغة. استثمر ما تتحلَّى به من انضباط وتركيز في تكريس الوقت المخصَّص لمهامك الإدارية في التعامل مع الأعمال الضرورية على نحوٍ متسق وبصورة مُسبقة وفي كل مرحلة من مراحل العمل وقبل أن يتضح مستوى جودة العمل سواء أكان جيداً أم سيئاً أم متوسطاً.

في نهاية رحلتك الإدارية المُتخمة بالكثير من التحديات والاقتراحات تذَكَّر

أنك إن واظبت على إجراء حوارات مباشرة ومنتظمة تُدير أنت دفّتَها مع مرؤوسيك وتطرَّقت فيها إلى المشكلات الجوهرية التي تواجهونها في العمل فسيكون النجاح حليفكم. ولعلك لاحظت عبر محطات رحلة مواجهة التحديات أن معظم الحلول المطروحة كانت تتطلبُ جهوداً وحواراتٍ وحكمةً جماعية.

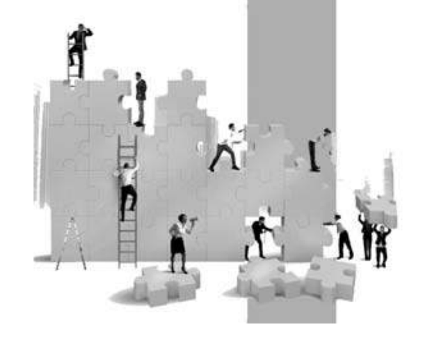


الهوية التنافسية

كيف تدير الأمم والمدن شخصيتها وتضع بصمتها؟

تأليف:

سايمون أنولت





ما الهويَّة التنافسيَّة؟

في عصر العولمة، صار العالم سوقاً واحداً فعلاً لا مجازاً. وهذا يعني أنَّه يجب على كلِّ منطقة ودولة ومدينة أن تتنافس مع الأقاليم والدول والمدن البعيدة والمجاورة، وذلك إذا ما أرادت أن تحصلَ على نصيبها من المستثمرين والسائحين والمستهلكين والرياضيين والرياديين والباحثين والمفكرين والمبتكرين. هذا فضلاً عن تمتعها باحترام واهتمام وسائل الإعلام العالمية والهيئات الدولية والشعوب والدول الأجنبية.

في أسواق اليوم المزدحمة والنشيطة لا يجد الكثير من الناس والمؤسَّسات وقتاً كافياً للتعرُّف إلى ماهية وشخصية المدن الأخرى. فعلى سبيل المثال: عندما تظن أنه ليس لديك متسعٌ من الوقت لقراءة كتاب ما فإنك ستحكم عليه من عنوانه وغلافه فقط. فنحن جميعاً نخوض غمارَ الحياة ونواجه

تعقيداتها محمَّلين ببعض المُسلَّمات والأفكار الشائعة من قبيل: باريس تعني الموضة، واليابان تعني التكنولوجيا، وسويسرا تعني الثروة والدقَّة، و«بيفرلي هيلز» تعني رغد العيش، والبرازيل تعني كرة القدم، وأفريقيا تعني الفقر والفساد والحروب والمجاعات والأمراض المُعدية. تؤثِّر هذه الأفكار أو الصور النمطيَّة ـ سواء كانت إيجابيَّة أو سلبيَّة، حقيقيَّة أو وهميَّة ـ في سلوكنا بشكل جوهري وجَلِيٍّ، خاصةً عندما نتعامل مع هذه الأماكن أو مع سكَّانها أو منتجاتها.

ولهذا السبب لا تحصل بعض الدول المتقدِّمة والكبيرة نوعاً ما على الاهتمام أو الزوَّار أو الأعمال أو الاستثمارات التي تستحقها بسبب ضعف سمعتها أو سلبيَّتها. بينما لا تزال دول أخرى تعوِّل على الصورة الجيِّدة التي اكتسبتها منذ عقود أو قرون مضت مع أنها اليوم لا تفعل شيئاً يُذكر ليجعلها تستحقُّ تلك المكانة.

لكل الأسباب السابقة، وغيرها الكثير، يجب على قيادات كلِّ حكومة مسؤولة محاولة اكتشاف الصورة الذهنية لدولتهم في العالم مع تطوير استراتيجيَّة لإدارة تلك الصورة وتحسينها. وتُعدُّ استراتيجيات التسويق والدعاية وإدارة السمعة واكتساب المكانة الذهنية الإيجابية من الأساليب الشائعة في عالم الأعمال. وقد أدَّت هذه الممارسات التسويقية الذكية إلى ظهور أساليب إدارة العلامة التجاريَّة والهوية المؤسسية.

هناك بالتأكيد أوجه اختلاف كثيرة بين الشركات وبين الدول واختلافات أخرى بين إدارة الأعمال وبين إدارة المؤسسات العامة ولكن بعض نظريَّات وأساليب إدارة الهوية يمكن أن تكون أدواتٍ تنافسيَّةً قويَّةً وعواملَ تغيير ـ إذا ما تمَّ تطبيقها بذكاء وثقة ـ على المدن المتميزة وعلى الدول أيضاً. ومن هنا نشأت فكرة الهويَّة التنافسيَّة وهي مصطلح يستخدم لوصف توليفة إدارة

العلامة التجاريَّة مع الدبلوماسيَّة الشعبية وتنشيط حركة رؤوس الأموال والاستثمار والسياحة والتصدير والتنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويُعدُّ ذلك نموذجاً جديداً لتعزيز القدرة التنافسيَّة الوطنية لكل دولة وهو النموذج الذي بدأ بالفعل في تحقيق عائد لكثير من البلاد والمدن والأقاليم سواء كانت غنيَّةً أو فقيرة.

هل السمات والعلامات التجارية ظاهرة سلبية؟

لا ينفكُّ موضوع العلامات التجارية يُطرح في الإعلام على مدار الساعة، لا سيما في الوسائل التي تهتم بالتسويق والمنافسة الدولية والحصة السوقية وجذب الاستثمارات الأجنبية. ونحن كمستهلكين نتعامل يومياً مع العشرات من العلامات التجاريَّة المميزة. ويعتقد أغلبنا أنَّ «السمات التجارية» هي مجرَّد مصطلحات مرادِفة للإعلان والدعاية والتصميم الجرافيكي والعلاقات العامَّة وحملات الترويج الكبرى. وعندما يأتي أحدهم على ذكر الأسماء والعلامات التجارية في سياق الدول أو المناطق أو المدن، يميل غير العارفين بالميزات التنافسية إلى افتراض أنَّ استخدام هذه الأساليب يؤدي إلى «بيع» الدولة أو المؤسسة وما يتبع ذلك من تفكيرٍ ووقعٍ سلبيٍّ لدى السامعين. ولذا فإنَّ مناقشة فكرة تطبيق نظريَّات العلامات التجاريَّة على الدول لا يُعدُّ أمراً محموداً إلى حدٍّ ما. ولهذا فإن مفهوم الهويَّة التنافسيَّة يَستخدِم نموذج العلامات التجاريَّة والتميز التسويقي في أذهان العامة بشكل محدَّد ومختلف عما يظنُّه عامة الناس. فهو يستخدم «العلامة التجاريَّة» كحافز واستعارة لكيفيَّة تنافس الدول بقوة في العصر الحديث.

عناصر العلامة التجارية

أبسط تعريف للعلامة التجاريَّة هو أنها فكرة أو مدينة أو منتج أو خدمة أو

مؤسَّسة لا يمكن الحديث عنها بمعزل عن اسمها وهويَّتها وسمعتها. ومن المهمِّ هنا التمييز بين أربعة عناصر لكل علامة تجاريَّة وهي:

- هويَّة العلامة التجاريَّة: وهي جوهر المنتج الذي يتم التعبير عنه بشكل واضح ومميَّز مثل: الشِّعار أو الشَّارة أو التَّغليف أو التصميم أو المظهر الخارجي أو الطرح الجمالي.
- صورة العلامة التجاريَّة: وهي تصور المستهلك والمتلقي ونظرته المُسَّلم بها تجاه العلامة التجاريَّة ـ وهي في الواقع ما نسمِّيه سمعة المنتج ـ التي قد تتوافق أو لا تتوافق مع هويَّة العلامة التجاريَّة. تضم هذه الصورة نطاق المشاعر والأحاسيس التي تُعدُّ محرِّكات مهمَّة لسلوك البشر، ولذا فإنَّ الصورة الذهنية للعلامة تصبح أكثر أهمية عندما يتعلق الأمر بالدول والمدن والإنسان والمكان.
- غاية العلامة التجاريَّة: هذه الغاية تشبه الثقافة التنظيميَّة لأية مؤسسة ويمكن اعتبارها نظيراً أو رديفاً مكَمِّلاً للعلامة. وغالباً ما تعبِّر الشركات عن هذا الجانب الخفي للعلامة التجاريَّة بمصطلح «القيم المشتركة» أو «روح المؤسَّسة».
- قيمة العلامة التجاريَّة: هناك إجماع عالمي على أن اكتساب المكان أو المؤسسة أو المنتج أو الخدمة لسمعة إيجابيَّة ومستقرَّة، يساوي قيمة سوقية ومالية ضخمة تفوق كثيراً قيمة الأصول المادية التي تدور العلامة التجارية حولها.

بسبب المكَوّنات السابقة تُعدُّ العلامة التجاريَّة مفهوماً قوياً ومهماً، لا سيما في إدارة الدول؛ لأنَّها تستوعب فكرة أنَّ الأماكن يجب أن تُدرك وتُرى وتُدار هويَّتها وصورتها ومكانتها وسمعتها الخارجيَّة. وهكذا ترتكز إدارة

العلامة التجاريَّة على عناصرها الأربعة فتصبح سبباً وحافزاً ومصدراً لإلهام الدول ومواطنيها.

الهويَّة التنافسيَّة

تتواصل الدول مع العالم وتنشِئُ سمعتَها من خلال ستِّ قنوات طبيعيَّة هي:

1 ـ **الدعاية السياحيَّة**: وهي التجربة الأولى للأشخاص عند زيارتهم للمدينة كسيَّاح أو كمسافرين أو بغرض العمل. ويُعتبر الانطباعُ الأول صوتاً مهيمناً في عملية «التمييز التجاري» لأيِّ أمَّة ولكل مدينة.

2 ـ **العلامات التجاريَّة المصدَّرة والمنتشرة في الخارج**: وهي تعمل كسفراء مؤثِّرين في صورة كلِّ دولة في الخارج.

3 ـ **القرارات السياسيَّة للدولة المعنيَّة**: سواء كانت قرارات خارجيَّة تؤثِّر مباشرة خارج البلاد، أو قرارات داخليَّة تَظْهر في وسائل الإعلام الدوليَّة.

4 ـ **الاهتمام بالأعمال**: وهو الأسلوب الذي تجتذب به الدولة الاستثمارات الخارجية إلى الداخل وطريقة توظيف المواهب والطلاب الأجانب وتوسُّع الشركات الأجنبيَّة في تلك الدولة.

5 ـ **التبادل التجاري والأنشطة الثقافيَّة والرياضية**: مثل جولة فريق رياضي في أنحاء العالم أو أعمال الشعراء والكُتَّاب وفوز أبناء الدول بجوائز أو مناصب دولية رفيعة.

6 ـ **مواطنو الدولة أنفسهم**: كالقادة المعروفين ونجوم الإعلام والرياضة، إضافة إلى باقي السكَّان بشكل عام وسلوكياتهم خلال وجودهم خارج البلاد وكيفيَّة تعاملهم مع ضيوفهم وزوَّار بلدهم.

التكامل والتفاعل وجوهر الهوية

تَسلكُ مؤسسات وهيئات بعض الدول سلوك «السلطعون» في سلَّة الصيَّاد. فلا يتردَّد الصيادون في ترك السلطعونات بعد اصطيادها في السلال طول اليوم لأنهم لا يخشون هروبها، رغم أن بإمكانها أن تخرج بسهولة إذا ما تعاون بعضها البعض ولكنها لا تتعاون أبداً. وبالمثل يسعى بعض المستثمرين في أغلب الدول وراء مصالحهم الضَّيقة ورسم صورتهم الخاصَّة فقط من دون أدنى اهتمام بدولتهم أو بأعمال مواطنيهم وأندادهم.

وبالتالي لا تُرسَم لتلك الدولة صورةٌ كاملة وجميلة تعبِّر عنها في العالم الخارجي، فلا يساهم هؤلاء في تقدُّم أمتهم، بل إنهم يُلحقون الضرر ـ في نهاية المطاف ـ بأنفسهم. كما يروِّج هؤلاء المستثمرون لـ«منتجاتهم» بأسلوب لا يأخذ الانتشار وقوة الدفع وتراكم قيمة السمعة المضافة في الاعتبار.

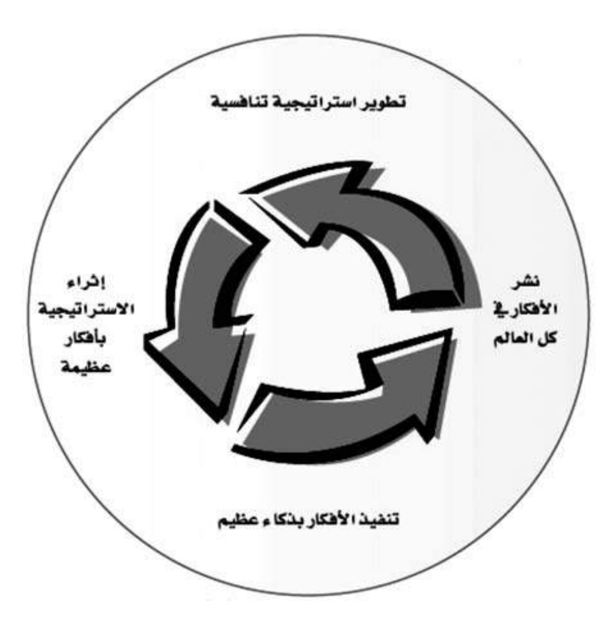
فأساليب التسويق العاديَّة عندما تنفَّذ من دون استراتيجيَّة قوميَّة طويلة المدى وذات أهداف محدَّدة مسبقاً فإنها لا تُحقِّق سوى نجاحات سريعة ومحدودة ولا يكتب لها البقاء على المدى الطويل. فمثل هذه الاستراتيجيات الهشَّة والسياسات السَّطْحية تتناقض تماماً مع الإدارة السليمة للعلامات التجاريَّة وقد تنتهي ببيع الدولة والقيم والتراث والحضارة للمستثمرين الأجانب.

ولهذا فإن جوهر الهويَّة التنافسيَّة هو أن تَعْرِف كل حكومة شخصية دولتها وما ترمز إليه وما تعنيه للعالم وإلى أين ستتجه؛ مما يُحَتِّم على الحكومات أن تُنَسِّق بين الإجراءات والاستثمارات والسياسات والاتصالات القائمة بين عناصر الشكل السُّداسي، مما يساهم في إبراز قيمة الإنسان وفكرة المكان ويدعمها، ويمنحُ الحكومةَ فرصةً رائعةً لبناء هويَّة قوميَّة تنافسيَّة، مع

الحفاظ على روحها وطبيعتها وجوهرها داخلياً وخارجياً. ولذا ينبغي ألَّا يكون كلُّ عمل دعائي أو تبادل أو تمثيل هدفاً في ذاته بل فرصةً لبناء سمعة الدولة بأكملها، بحيث تلتقي كل الهيئات والمؤسَّسات في منظومة مندمجة وتعمل معاً ليتوافق سلوكُها مع الاستراتيجيَّة الوطنية العليا.

وهكذا يمكن للدولة الخروج من البَوْتَقة ومن نطاق حدودها الضيقة وصورتها النمطيَّة المُنغَلِقَة، وتنطلقُ في العالم وإلى العالم لكي تُعطي وتأخذ على أن يكونَ شعارها دائماً هو أن تُعطي أكثر مما تأخذ وتُصلح أكثر مما تُخَرِّب.

الدورة الحميدة للهوية التنافسية



شكل 1 ـ رسم توضيحي من الكتاب

توضِّح الدورة الحميدة المبيَّنة في الشكل كيف يمكنُ لهويَّة أمَّة أن تصبحَ أكثر تنافسيَّة. يعتمد هذا أولاً على امتلاك استراتيجية تنافسيَّة مناسبة للدولة

إضافة إلى استحداث ثقافة الابتكار في كلِّ قطاع مثل: الحكومة والثقافة والسياحة والأعمال والتعليم وتشجيع الاستثمار والصناعة. وبذلك تبدأ الدولة في إنتاج سيلٍ مستمرٍّ من الأفكار الجديدة تثبت جميعها صدق الاستراتيجية وتحقِّق الهدف المرجو منها. ولكن مثل هذه المبادرات يجب أن تُنفَّذ بطرق فعَّالة ووفقاً لأعلى المعايير العالميَّة.

وفي هذه المبادرات يجب أن يتمَّ توظيف أفضل الاستثمارات؛ لأنَّه لا شيء يؤثِّر بدرجة سلبيَّة في صورة الدولة أكثر من الأفكار الجيِّدة التي تمَّ تنفيذها على نحو رديء. تبدأ الحكومة أو القيادة بعد ذلك في نشر قصص نجاحها في العالم من خلال الإعلام، أو إلى الناس حول العالم مباشرة كلَّما تيسَّر ذلك. وهكذا تصبح العمليَّة دائريَّة ومتوالية ومعتدَّة بذاتها، وذلك عندما تألَفُ وسائلُ الإعلام القصصَ الجيِّدة والجديدة والحقيقيَّة للابتكارات الناجحة القادمة من تلك المنطقة.

وبذلك تبدأ هذه الصورة في ترسيخ السمعة التي تنعكِسُ بدورها على الدولة من خلال وسائل الإعلام الدوليَّة والرأي العام العالمي؛ الأمر الذي يُلْهِبُ الفخرَ الوطني والحماسَ الجماهيري وينعكسُ على اختراعات جديدة في نفس القطاع وقطاعات أخرى . . وهكذا.

وعليه، فإنَّ ابتكار هويَّة تنافسيَّة لدولة أو مدينة هو 80٪ ابتكاراً وإبداعاً و15٪ تعاوناً و5٪ تواصلاً. ولا تحتاج أية دولة أو مدينة لأكثر من المزيج التالي لكي تحقق نجاحاً مشهوداً:

- تقرير استراتيجيَّة الهويَّة وإيجاد عدد مناسب من المستثمرين الداعمين لها.

- المساعدة في إيجاد مُناخ جديد للابتكار بين هؤلاء المستثمرين.

- توضيح كيف يمكن لهذه الابتكارات إفادة المستثمرين في أعمالهم والتوافق مع استراتيجية الهويَّة التنافسيَّة في نفس الوقت.
- تشجيع المستثمرين على إظهار الهويَّة وتعزيزها في كلِّ شيء يفكِّرون أو يتفوَّهون أو يقومون به.

إذا اتَّبعت الدولة الخطوات المذكورة آنفاً فإنَّها ستتمكَّن من إدارة سمعتها بطريقة أفضل من الدول التي لم تفطن لذلك بعد.

سمات استراتيجيَّة الهويَّة التنافسيَّة الجيدة

يُعدُّ بناءُ هويَّة تنافسيَّة لدولة ما والحفاظُ عليها مشروعاً وطنياً مستمراً، ولذا يجب أن تكون استراتيجيَّة الهويَّة التنافسيَّة:

1 ـ **إبداعيَّة**: الإبداع يعالجُ الملل فهو العامل الأكثر ضماناً لكي تحصل أمَّة أو منطقة أو مدينة على فرصة تجعلها بارزةً في سوق عالمي صاخب باستمرار. ورغم ذلك فإنَّ هذا الإلزام يجب أن يتساوى مع حقيقة أنَّ استراتيجية الهويَّة التنافسيَّة لا يمكن اختراعها، ولذا يَكمُن الإبداعُ في «المنطلق» أو «الحافز» أو المنظور المنبثق من رؤية الأمَّة.

2 ـ **قابلة للتَّبنّي**: أي أن تكون مزيجاً من المصداقيَّة والتميُّز؛ وهذه هي السمة التي تصف بشكل فعَّال عاملاً أو أكثر من العوامل التي تميِّز المكان عن منافسيه بشكل موضوعي. تحتاج الهُويَّة التنافسيَّة المرغوب بها لدولة أو مدينة أو منطقة ما أسلوباً وخطاباً صادقاً يرتبط بسمعتها، وبغير ذلك تكون المهمَّة مستحيلة.

3 ـ **واضحة**: بمعنى مركَّزة وليست عامَّة وتروي قصَّةً محدَّدةً ومعيَّنة

للمكان حتى لا تكون استراتيجيَّة مبتذلة أو مفتعلة أو منسوخة أو مُهجَّنة لكي تصلح لكل زمان ومكان. فهناك دول ومدن كثيرة تمتلك خُططاً ونوايا جيِّدة حقاً، ولكن هذه المبادرات لا تكون ملحوظة لسبب أو لآخر، وربما لأن هذه الاستراتيجيات لا تتميَّز بالجرأة والجذب الكافيين لجذب انتباه العالم بشكل مختلف؛ فتبقى الخطط عامَّة أو غامضة فيصعب على الخيال البشري استيعابها

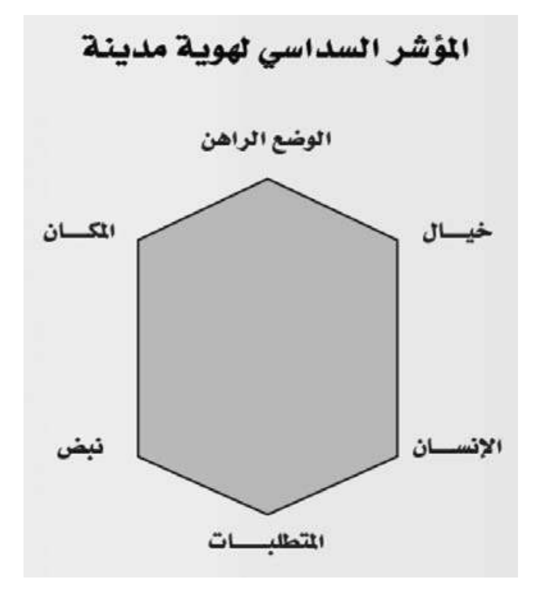
4 ـ **محفِّزة**: حيث توجِّه الأشخاص إلى سلوكيَّات جديدة ومختلفة نحو الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، فترسم في آفاق المكان صورةً مختلفةً. وقد تبوء الاستراتيجيَّة الجيِّدة للهويَّة التنافسيَّة بالفشل إذا حاولت أن تكون مجرد اسم تجاريّ لامع فقط، وغفلت عن تطبيقها كسياسة جيِّدة، ممَّا يترك أثراً ووصفاً سلبياً لهويَّة الدولة بدلاً من كونها قوَّة فعَّالة للحفاظ عليها أو تمييزها. ويمكن اختبار استراتيجيَّة الهويَّة التنافسيَّة القابلة للتطبيق بطرح سؤالٍ بسيطٍ مثل: «هل الطريقة التي نعمل ونتعامل بها ستكون عاملاً محفزاً أم معوقاً للتغيير؟»

5 ـ **ملائمة**: بعض الاستراتيجيَّات تكون ذاتيَّة المرجع، أي تبقى بمثابة تذكير بمناقب وهدف المكان بدلاً من تقديم وعود مستقبلية إيجابية وقوية للعملاء والعالم. بينما ترتبط الاستراتيجيَّة الجيِّدة للهويَّة التنافسيَّة بصِلةٍ واضحةٍ بكل احتياجات العملاء لتمنحهم سبباً جلياً للشراء والقدوم والتعامل والتفاؤل.

6 ـ **تلقائية وطبيعية**: أي بسيطة وعمليَّة وغنيَّة بدرجة كافية تجعلها ذات معنى لكثير من الناس في الكثير من المواقف لمدَّة طويلة من الزمن.

فمن المهم أن تكون عمليَّة في تنفيذها وفق السياق الذي يتعامل فيه المستثمر بشكل يومي في عمله وأهدافه الخاصَّة. فإذا كانت الاستراتيجيَّة عصِيَّة على الفهم والشرح أو مرتبطة بحدث أو موقف معيَّن فلن تُشَكِّل قوَّةً دافعة للدولة كلها ولا حتى لمدينة واحدة من مدنها.

تنفيذ الهويَّة التنافسيَّة



شكل 2 ـ رسم توضيحي من الكتاب

عندما تحاولُ الدولةُ تغييرَ صورتِها النمطيةِ السلبيةِ، والتخلصَ من هويتها الضعيفة أو منتهية الصلاحية فلا يكفيها أن تنتج وتبيع منتجاتها. بل عليها استيعاب كيفيَّة استخدام النقاط الست المشار إليها في الشكل السداسي. وأفضل تشبيه يمكن استخدامه هنا هو تخيُّل الأمَّة كسفينة فضاء. فتحريك السفينة إلى الأمام يعتمد على دفعات محسوبة بدقَّة من الابتكار والتواصل

بين ستَّة صواريخ توجه الأمَّة نحو المستقبل. وتكون مهمَّة الفريق المسؤول عن تنظيم وإدارة استراتيجيَّة الهويَّة التنافسيَّة هي تحديد موضع «سفينة الفضاء» الحالي بدقَّة وتحديد الوجهة المناسبة لها وبناء الفريق الذي سيقودها في مهمتها الأساسيَّة؛ ليدرك المواطنون والمستثمرون والسائحون والوافدون والعابرون آفاق تلك الرحلة ويصدِّقوها ويدعموها لتأتي «الدفعات» الستُّ كلُّها في توقيتها المناسب وفي أماكنها الصحيحة، فلا تتزاحم أو تتدافع فيما بينها بل تسير جميعها في مسارٍ واحدٍ وثابتٍ نحو الوجهة المطلوبة.

السياحة والهويَّة التنافسيَّة

تُعدُّ السياحة صاروخ الدفع الأقوى والأهم للأمَّة من بين الصواريخ الستة الأخرى. يرجع ذلك إلى سبب بسيط، وهو أنَّها تملك تصريحاً بالتسويق للدولة بشكل مباشر حين تتحول مكاتب السياحة المنتشرة حول العالم إلى ممثِّل شرعي للدولة في أماكن وجودها. وتكفي إجازة واحدة يقضيها السائح في مدينة ما أن تفضي له بمكنون أسرار تلك المدينة من شخصية المكان وثقافة الإنسان، إضافة إلى الطقس والطعام والحضارة والتاريخ.

وفي كل الظروف تبقى قناة السياحة طريقةً ذائعةً ونافعةً في نشر صورة الدولة وسمعتها لدى كل زائر أجنبي؛ حيث يصبحُ السائحُ مفوَّضاً بالوكالة لينقل الصورة للآخرين ويشرح عناوينها وتفاصيلها. وغالبا ما يميلُ الناس بسبب الانطباع الإيجابي إلى شراء منتجات تلك الدولة لأنها تحمل شيئاً من سحرها؛ مثلما يميلون إلى استهلاك الخدمات الأكثر شيوعاً وشهرةً في تلك الدولة.

لقد استخدمت كلٌّ من نيوزيلاندا وأستراليا الدعاية السياحيَّة بهذه الوسيلة

لإيصال فكرة أنَّ الدولة تودُّ بناء «علامة تجاريَّة عالميَّة» تجتذبُ الأفرادَ بدلاً من إقناع أعداد كبيرة من الأشخاص بزيارتها، فنجحت الدولتان في زيادة عدد الزائرين. وتؤثِّر الدعاية السياحيَّة الفعَّالة في عدَّة خيارات أخرى تشملُ القراراتِ الاستثماريَّة الأساسيَّة إذ نميل كبشر إلى ربط الصور المرئيَّة بأفكارنا، فمثلاً إذا نظرنا داخل عقل أحد قيادات الإدارة العليا في اللحظة التي يفكِّر فيها في أيِّ بلد يبدأ استثماراته فسنرى الفرصَ التي يفكِّر فيها كـ«لقطات تصويريَّة» لما يتخيَّله هو عن كل دولة.

فإذا كانت الصورة جذَّابة فسوف تؤدِّي إلى انحياز إيجابي تجاه هذه الدولة والعكس صحيح أيضاً. إلا أن إبرام اتفاق استراتيجي بين مكاتب السياحة والمستثمرين الآخرين في سمعة أي بلد ليس بالمهمَّة الهيِّنة دوماً، إذ يجب التنسيق بين الرسائل التي يرسلها المستثمرون المختلفون وربطها باستراتيجيَّة قويَّة ومميِّزة للهويَّة التنافسيَّة تؤدِّي إلى زيادة هائلة في الظهور وبلورة السمعة دونما حاجة إلى زيادة الإنفاق على الترويج السياحي.

السكان والهويَّة التنافسيَّة

يقتربُ مصطلح «المواطن الدبلوماسي» في معناه من الهويَّة التنافسيَّة إذ يُعتبر كُّل مواطنٍ خارجَ بلده مبعوثاً دبلوماسياً غيرَ رسميّ. يحدث هذا عندما يسافر جزءٌ كبير من السكَّان المحفزين والمنتمين إلى خارج بلادهم ويجوبون العالم محمَّلين بالطموح الوطني الحميد، ليقتنصوا كلَّ فرصةٍ تلوح لهم ويُخبروا العالم عن وطنهم ومدنهم وثقافتهم وقيمهم. عندها يتحوَّل كلُّ السكَّان إلى ناطقين غير رسميين باسم قيم الدولة ومميِّزاتها فإنهم يشكلون آلةً إعلاميةً وإعلانيةً ضخمة تستطيع إيصالَ رسائلَ إيجابيةٍ متواليةٍ إلى عددٍ كبيرٍ من الناس وعلى مدار الساعة. وهذا يعني أن الهدفَ

الأسمى الذي تسعى إليه الهويَّة التنافسيَّة هو خلق هذا الإحساس بالفخر والعزيمة، الذي يجعلُ جميعَ السكَّان وبشكل غريزي وتلقائي ومؤثر يؤدون مهمة السفير غير المقيم كلَّما رحلوا وحيثما حلُّوا.

قد يبدو أثرُ كلِّ حدث وكل صورة فعلاً تسويقياً فردياً ومؤشراً صغيراً على التصوُّر العالمي للدولة وكأنه قطرةُ ماءٍ في محيط كبير ولكن كل المحيطات تتشكل في البدايات من مجموع القطرات. ومن ثم فإن الخطأ الأكبر هو الآلاف من البشر والمنتجات والمؤسسات والشخصيات والأدوات الحضارية التي تبعث برسائل متضاربة عن بلدهم ومدنهم وأمتهم دون خطة تنظمها ولا إرشاد يوجهها ولا استراتيجية ولا رؤية ولا حتَّى هدف مشترك يجمعها.

الهويَّة التنافسيَّة والعولمة

العولمة هي المحرِّك الرئيس للهويَّة التنافسيَّة لأنها تعني ظهور سلسلة من الأسواق الإقليميَّة والأفكار ومناطق النفوذ والثقافة والسُّمعة والمصداقيَّة والاهتمام، التي تنصهرُ جميعها بشكلٍ متسارعٍ في مجتمعٍ عالمي أو قرية كونيَّةٍ واحدة. فمن لديه القدرة من هؤلاء اللاعبين ـ سواء كانوا دولاً أو مدناً أو مناطقَ أو مؤسَّساتٍ تعليميَّة أو منظماتٍ مدنية أو أفراداً ـ على الوصول إلى سوق عالمي متسع ومختلف بهويَّة ورؤية واستراتيجيَّة جليَّة وصادقة وجذَّابة ومخطَّط لها جيداً، هو فقط من سيتمكَّن من المنافسة. وهناك من يدَّعي أنَّ هذا الوضعَ يُعطي للدول الغنيةِ الأفضليَّةَ في التسويق لنفسها أكثر من غيرها، ولكن هذا الرأي يفترض أنَّ الهويَّة التنافسيَّة يمكن بناؤها بنفس طريقة بناء العلامات والسلع التجاريَّة المادية، التي يتوقَّف نجاحُها بشكلٍ كاملٍ على كم الأموال التي ستنفقها على التسويق والإعلان

والإعلام، وهذا ليس صحيحاً تماماً؛ لأن الهويَّة التنافسيَّة القويَّة ذات الخيال الواسع تُعدُّ مُنتَجاً ثقافياً وليس رأس مالٍ مجرداً من القيم المعنوية.

فاللمسات الحضاريةُ والعلاقةُ الإنسانيةُ والنوايا الحسنةُ والمبادرات الخيِّرةُ تعتبر أكثر تأثيراً من رؤوس الأموال الضخمة التي يتمُّ إنفاقها على رسائل دعائية غير مهمَّة لجماهير لاهية في مجتمعات غير مهتَمَّة.

لكي تتمَتَّع الأماكنُ والمدنُ بالفوائد والعوائد التي أتقنتها المؤسسات التجارية في التسويق وبناء الصورة الذهنية القوية وتمييز منتجاتها وخدماتها عن كل منافسيها؛ تحتاج المدن والأماكن إلى تعَلّم تلك الأساليب التي تمخضت عنها نظريات التسويق والعلاقات العامة والبيع في القرن الماضي وحتى اليوم، لكي تحول جهودها إلى قيمة مضافة للمواطن، كما حوَّلت الشركاتُ استراتيجياتها وخططَها التسويقيةَ إلى قيمةٍ مضافةٍ لحمَلَة الأسهمِ وذوي المصالح.

الهويَّة التنافسيَّة والتعليم

يلعب التعليم دوراً مهماً في ترسيخ صورة الدولة لدى الأجيال القادمة وفي تثقيف السكَّان والمستثمرين والمؤيِّدين والداعمين. فعندما يتعلَّم الأطفال درساً عن مدينة ما، ضمن دروس مادة الجغرافيا مثلاً، تتشكَّل في داخلهم مشاعرُ خاصَّة وبشكلٍ عاطفي جليٍّ نحو هذا المكان، وهي مشاعر شخصيَّة ينتج عنها ولاءٌ مدى الحياة. ويمكن ملاحظة أنَّه عند تدريس شخصية المكان والإنسان وتقديم أية دولة في صورة مميَّزة للطلاب، فإن هذا التسويق الجغرافي غير المباشر ينطوي على إلحاح وقوَّة دفع وجذبٍ تشبه إلحاحَ الأطفال، وهو أكثر فائدةً من خطط التسويق الممَوَّلة والمرتفعة التكاليف.

وتبين تجارب أماكن مثل: «والت ديزني» الأمريكية، و«مدينة ليغو» الدانماركية أثرَ التعليمِ في هذا المجال. فقد يَمَلُّ الأطفال من الإعلانات التلفزيونيَّة المتكررة والتي صُمِّمت خصيصاً لـ«غسيل عقولهم» ويتجاهلونها، ثم يضغطون ويجبرون آباءهم على الذِّهاب بهم إلى أماكن الجذب التعليمية هذه. إذ يثق الأطفالُ بمعلِّميهم عندما يتحدَّثون إليهم أكثر من ثقتهم بإعلان تلفزيوني يبيعهم إذ يتعلَّق الأمر أكثر بالأثر العميق للعمليَّة التعليميَّة التي تختلف عن علاقة الترفيه الأحاديَّة الجانب التي تتكون من مرسِلٍ نَشِط ومستقبلٍ لا يُبالي.

ويُعدُّ التعليم مهماً أيضاً لأن الدولَ تستثمر من خلاله في الأجيال القادمة؛ فيتم تعليم الأطفالِ جذورَ حضارتهم والانتماء والوطنية والافتخار بأمَّتهم. فالهويَّة التنافسيَّة هي إحدى الطرق الفعَّالة والقليلة لمنع هجرة وهروب السكَّان. عندما يدرك الشباب وكل المواطنين أنَّ بلدهم محطّ أنظارِ العالم وموضعُ احترام الآخرين، فإنهم يشعرون بالعزة والسعادة بانتمائهم إليه، ولا يُذعِنون لقوى الجذب الخارجية لكي يهاجروا ويكَلِّفوا وطنهم الكثيرَ من استنزاف العقول والمواهب والموارد البشرية.

ومن زاوية عمليَّة بحتة من المهم تعليم الأطفال منذ نعومة أظفارهم كيف يرحِّبون بالغرباء. فكلُّ مكان يعتمد بقاؤه على الزوَّار والسياحة يفشل أهله في أداء واجباتهم إذا لم يوفِّر نوعاً مناسباً من التدريب على الترحيب والإحساس المرهف لدى أطفاله. وهناك الكثير ممَّا يمكن فعله في التدريب على الضيافة وحسن الاستقبال والأمن الشخصي والغذائي والخدمات الصحية وتوفير الرفاهية للزائرين مثل المواطنين.

الحضارة والهويَّة التنافسيَّة

تظن بعض الدول أنَّ المعالم والمؤهِّلات الثقافيَّة للدولة لا «تبيع» ـ ولا توفِّر عائداً للاستثمار ـ بنفس القدر والطريقة التي توفرها صادرات الاستثمار الاقتصادي والسياحة، ولكن في الواقع تلعبُ الحضارةُ والآثارُ دوراً أساسياً في إثراء سمعة الدولة من حيث توجيه التصوُّر العام للناس عن دولة ذات حدود سياسية، إلى تصوُّرٍ أشمل وأعمَّ يشمل الحضارةَ والتراثَ والقيمَ الخالدة. ومن الفوائد الأخرى للحضارة في سياق الهويَّة التنافسيَّة هي أنَّ لكلِّ دولةٍ حضارةً تميِّزها عن الأخرى تماماً مثل طبيعتها الجغرافيَّة وشخصيتها السكانية. فعندما ننظر إلى المميِّزات ـ بعين تسويقيَّة بحتة ـ سنجد حتماً أنَّ كلَّ دولة تشبه الأخرى. مثال ذلك تلك الحملات المتشابهة التي تسوِّق للبحر الأزرق والسَّماء الصافية والشمس الدافئة والرمال الذهبية الناعمة والغابات الخضراء، مع أن كل البحار زرقاء وكل الغابات خضراء.

فحضارة كل دولة هي مزيجٌ مركَّبٌ ومتداخلٌ ومتكاملٌ يرسم صورتها في الماضي ويعكسها على مرايا المستقبل. فلو اقتصرت صورةُ إيطاليا مثلاً على علاماتها التجاريَّة ذات البعد الاقتصادي فقط، والتي تشمل الطعام والأزياء أساساً، فستبدو حضارةً سطحيَّة وضحلةً ومكاناً عصرياً جداً ليس له جذور في التاريخ، ولا امتدادات للمستقبل. في حين أن الوعي بأشخاص ورموز خالدة مثل: دانتي وجاليليو وفيردي ومايكل أنجلو، إضافة إلى الأماكن التارخية مثل: البندقيَّة وفلورنسا وروما، يضيف لحناً يُعَمِّقُ إحساسَ الناسِ بالقيم العميقة الكامنة وراء الحاضر وأحداث العصر العابر. فالتحدِّي الأكبر أمام كلِّ الدول هو إيجاد أساليب تعرض وتمثِّل حضارتَهم وإنجازاتِهم السابقة باستمرار، جنباً إلى جنب مع معطيات الحضارة الحديثة.

العلامات التجاريَّة والهويَّة التنافسيَّة

تلعب العلامات التجاريَّة الخاصة بقطاع الأعمال دوراً حيوياً وقوياً في بناء الصورة الذهنية وتوجيه نظرة العالم الكُلِّية إلى الدول. فمثلاً ردُّ الفعل الأوَّل لأغلب الأطفال عند سؤالهم عما يعرفونه عن اليابان يكون «سوني» أو «نينتندو». ولكن اعتماد الدول على قوة العلامات التجارية لمؤسساتها وحدها لا يكفي لأنها قد تكون سلاحاً ذا حدَّين. فشهرة علامة معينة ترسم في منظور العالم الخارجي أن هذه الدولة تجيد في مجال واحد فقط؛ وهذا غير دقيق في معظم الأحيان. فمن الصعب على العامة قبول فكرة تميز صناعة الأزياء الألمانية ـ مثلاً ـ رغم وجود «ماركات» مشهورة وذات جودة عالية جداً، وذلك لأنَّ منتجات الأزياء لا تتلاءم مع تصوُّر المستهلك لألمانيا كدولة صناعية وتقنية، وهي الصورة التي نتجت عن علامات تجارية مثل: «سيمنز وبورشه وبي إم دبليو ومرسيدس».

تعمل المنتجات على أرض الواقع عمل السفراء لنشر الصورة الوطنية بشكل أكثر فاعليَّة من الحملات الدعائيَّة، ولكن تكمن الصعوبةُ هنا في أن إقناع مالكي هذه العلامات المميَّزة بالتعبير عن تقديرهم لبلد المنشأ في التغليف والتسويق وفي وسائل الإعلام. فقد كان بإمكان دولة اسكندنافية صغيرة مثل فنلندا مثلا، أن تُسَوّق نفسها من خلال نظامها التعليمي المتميز ومن خلال شركة «نوكيا» عندما كانت في أوج مجدها. فعندما تصبح بعض الشركات أقوى من دولها فمن مصلحة تلك الدولة تسويق نفسها من خلال علاماتها التجارية الناجحة في عالم الأعمال. فعدد أنصار «ريال مدريد» و «برشلونه» أضعاف عدد سكان أسبانيا، بل هم أكثر من كل الناطقين باللغة الأسبانية في العالم.

نستنتج مما سبق أنه من الصعب بيع منتجٍ ذي علامةٍ تجاريَّة قوية بسعرٍ عالٍ إذا عرف المستهلك أنَّ بلد منشئه أو دولته لا تُنتج منتجاتٍ عالية الجودة. والمفارقة هنا هي أن الدول لا تكتسبُ سمعةً جيِّدةً إذا لم يبدأ مالكو ومروجو علاماتها التجاريَّة في إخبار المستهلكين صراحة ببلد المنشأ. ومع ازدياد الوعي وسهولة نقل التقنية وتبادل الخبرات وتسويق الامتيازات وفرص الإنتاج وإعادة التصدير، بدأت المؤسسات ذات العلامات التجارية الكبرى تفَرِّق بين بلد المنشأ وبين مكان التصنيع؛ لا سيما بعدما بدأت الدول تصَنِّعُ وتنتجُ داخل أسواقها الاستهلاكية وبخبرات أبنائها وبمستويات عالية من الجودة، حتى صارت مهارة جذب الاستثمارات وإدارة خطوط الإنتاج وسلاسل التوريد أصعب ـ إن لم تكن أهم ـ من البحث والتطوير والابتكار، الذي يمكن نقله أو شراء خبراته.

الهُويَّة أكبر من الحظِّ والثروة

تظن بعض الدول أنها لا تتمتَّع بثروات اقتصاديَّة، مع أنها فعلياً غنيَّة بأصولها المعنويَّة. فكلُّ دولة على هذا الكوكب تمتلكُ ذخيرةً وتشكيلةً من رأس المال الحضاري والتاريخي والجغرافي والثقافي والعلمي والفكري. ولكن ـ في أغلب الحالات ـ لا تتوافَر الظروفُ المناسبة والقدرةُ الحافزةُ على ترجمة هذه الأصول المعنوية للموارد البشرية والثروات الطبيعيَّة إلى أداء شامل ومتناغم. إذ يبقى رأس المال البشري هو العامل الأهم في التقدُّم الاقتصادي خصوصاً، والحضاري عموماً.

ويتألَّف نجاحُ وتأثير الدول من الموازنة بين «قوة الإقناع» و «قوَّة الإكراه»؛ بمعنى أن تضع الدولةُ أو إداراتُ ولاياتها ومدنها نُظماً وتشريعاتٍ إجباريةً صارمةً تدفعُ باتجاه تكوين هويَّة تنافسية بارزة. ويحتاج هذا الدفعُ القوِيُّ

إلى قيادة سياسية واقتصادية وأمنية ذكية. أما قوَّة الإقناع فهي أن تدفعَ الناسَ على الاستجابة والمبادرة من خلال التحفيز وإذكاء الروح الوطنية، ولفت انتباه الجميع إلى إنجازات الدولة والإيمان بقدراتها ومميِّزاتها ورؤية قياداتها.

لقد أصبحت الهويَّة التنافسيَّة للدول والمدن إحدى ضرورات العولمة ومن أسس التنمية بكل أشكالها. وستواجه الأماكنُ التي تفتقد لهُوِيَّة تنافسيَّة صعوباتٍ متعددةً في التجارة والتعاون مع البلاد الأخرى فتخسر حصَّتَها العالميَّة من الأسواق والمستهلكين والسائحين والمستثمرين والموهوبين، ثم تخسر اهتمام العالمِ بها وبشعبها. وقد لا تكون الهويَّة التنافسيَّة هي النظامَ الوحيدَ الذي يقيس تقدُّمَ الأمم ونقيِّم به أداءها، ونحكم من خلاله على مؤشراتها؛ ولكنَّها تبقى أكثر عدالةً وإنسانيَّةً من فرض الأمر الواقع بالحروب وقوة السلاح والهيمنة السياسية والعسكرية والاقتصادية المُجرَّدةِ من المعاييرِ الأخلاقيةِ والمبادراتِ الخلَّاقة.



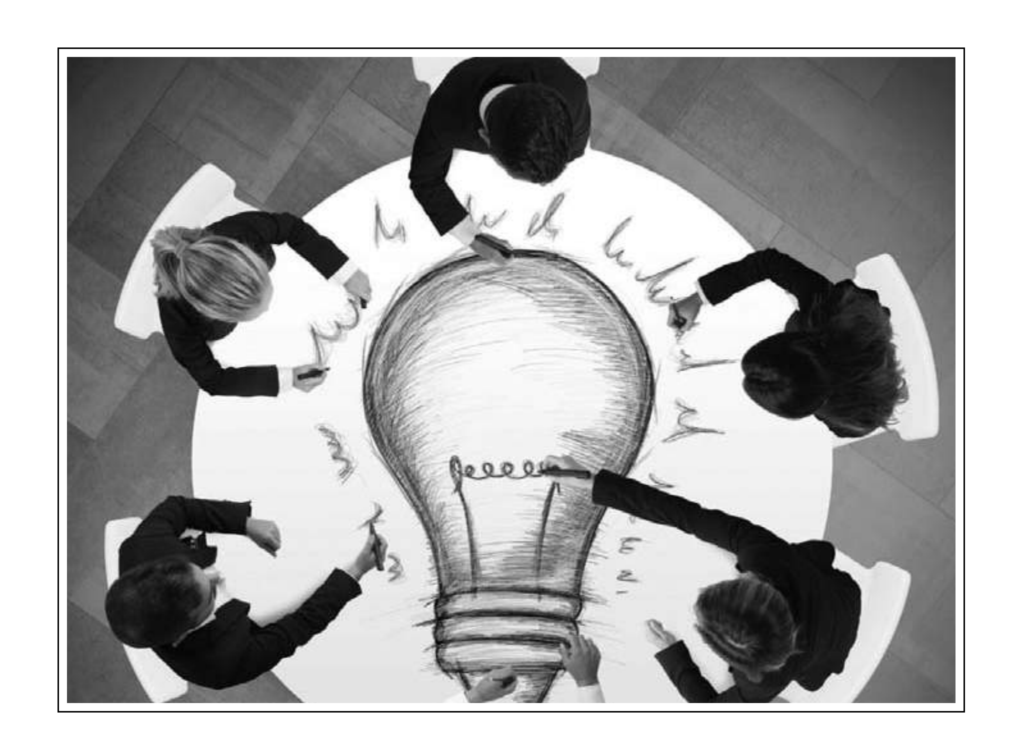
النبوغ الجماعي

قيادة الابتكار .. فناً وممارسة

تأليف:

ليندا هيل وآخرين





الابتكار والقيادة

أُجريت أبحاثٌ كثيرةٌ في مجال القيادة والابتكار، ولكن لم يهتمّ الدارسون كثيراً بدراسة أو بحث العلاقة المباشرة القائمة بينهما. فما السبب يا ترى؟ ربَّما افترض القادة المعاصرون والمفكِّرون الإداريون أنَّ القائد «الكفء» الذي أثبت جدارته في جميع مناحي العمل لا بدَّ من أن يتمتَّع بنفس الكفاءة والجدارة في مجال الابتكار أيضاً. فإن صحَّ هذا فإنَّه يدلُّ على تبنِّي قادة ومفكِّري هذا العصر لافتراض معيب وخطير أيضاً. فبثُّ «روح الابتكار في فرق العمل» والتمتُّع برؤية قيادية حكيمة ليس شيئاً واحداً بأيِّ شكلٍ من الأشكال.

ولكن لا يعتبر ارتباط القيادة بالابتكار أمراً مُستغرباً. فإذا دقَّقنا النظر في أيِّ منتج جديد ومفيد ومتطوِّر أنتجته إحدى المؤسَّسات الناشئة، فسنكتشف

بما لا يدع مجالاً للشكِّ أنَّه حصيلة مجهود عدَّة أفراد، وليس طفرة نجمت عن عبقرية ونبوغ مخترع واحد. فالابتكار يجسِّد روح «العمل الجماعي» على حدِّ قول أحد القادة، ويعزِّز من قيمة الجهد الفردي. وبطريقةٍ أو بأخرى توصَّلنا إلى أنَّ الفِرَق المُبدِعة حقّاً تتمتَّع بقدرة لا تنضب على استقاء «جوانب العبقرية» من عمل كلِّ عضوٍ من أعضائها بشكلٍ منفصل، ثمَّ الجمع بين كلِّ هذه الجوانب في عملٍ واحدٍ يجسِّد «النبوغ الجماعي» للفريق بأسره. ولذا يجب أن ينصبَّ تركيز القادة المعاصرين على بناء مؤسَّسات قادرة على العمل بهذا المنهج على الدوام.

من نماذج النبوغ الجماعي

أصدرت استديوهات «بيكسار» فيلم «Toy Story» أو ما يُعرف في اللغة العربية باسم «حكاية لعبة» في عام 1995، وكان هذا الفيلم أوَّل أفلام الرسوم المتحرِّكة التي تعتمد على الكمبيوتر في تصميم الرسوم وتحريكها. ومنذ ذلك الحين، توالت نجاحات «بيكسار» بإنتاجها أفلاماً مثل «Toy Story 2» أو (حكاية لعبة 2) و«Toy Story 3» أو (حكاية لعبة 3) و«Finding Nemo» أو (البحث عن نيمو)، وغيرها من الأفلام التي حقَّقت نجاحاتٍ مالية وتكنولوجية امتدحها النقَّاد، وشهِد ببراعتها المشاهدون في جميع أنحاء العالم. وبالتالي أصبحت «بيكسار» التي فازت بعديد من الجوائز من بينها 26 جائزة أوسكار، أحد الكيانات نادرة الوجود التي تمكَّنت من كسب احترام وتقدير السينمائيين ومتخصِّصي التكنولوجيا ورجال القيادة والمال والأعمال على حدٍّ سواء.

لقد حافظت استديوهات «بيكسار» على نجاحها بسبب حرصها على الابتكار والإبداع في أعمالها. ولكن لم يتمّ إنتاج هذه الأفلام بفضل عقلية

فذَّة أو ومضة عابرة من الإلهام بل بفضل الجهود التي بذلها مئات الأفراد على مدار سنوات من العمل الجاد تكلَّفت مئات الملايين من الدولارات. وما حقَّقته «بيكسار» من إنجازات ونجاحات يمكن لمسه وإدراكه في الجهود التي بذلها «إد كاتمول» رائد الرسوم المتحرِّكة القائمة على الكمبيوتر والذي شارك في تأسيس الاستديوهات وقادها إلى النجاح. لقد اكتشف «كاتمول» في أثناء عملية إنتاج فيلم «Toy Story» الدور الحيوي الذي تلعبه القيادة في تأسيس منظَّمة أو كيان يعزِّز من قيمة الابتكار ويشجِّع على العمل به.

فقد أدرك أنَّ الابتكار قوَّة حقيقية لا يمكن فرضها أو اصطناعها. وبالفعل لا يمكن بثُّ روح الابتكار في عملٍ ما إلَّا «بتمكين هذه الروح». وعلى حدِّ قول «كاتمول» كلُّ فيلمٍ تنتجه «بيكسار» هو وليد «عشرات الآلاف من الأفكار التي تظهر في كلِّ جملة؛ وفي أداء كلِّ سطر؛ وفي تصميم الشخصيات والأماكن والخلفيَّات ومواقع الكاميرات؛ وفي الألوان والإضاءات وسرعة تطوُّر الأحداث. فالمخرج وغيره من قادة الإنتاج المبدعين ليسوا وحدهم أصحاب جميع الأفكار التي نعتمد عليها في إنتاج الفيلم، بل إنَّ كلَّ عضوٍ من المئتين والخمسين عضواً في الفريق يُدلي بدلوِه. فوجود الإبداع والابتكار في كلِّ مستوىً فنِّيٍّ وتقنيٍّ نعمل به في مؤسَّستنا ضرورة ملِحَّة لا غِنى عنها».

بثُّ روح الابتكار في العمل

على الرغم من اختلاف كلِّ قائد عن نظيره في الطرق الأساسية التي يدير بها عمله، فإنَّ جميع القادة يشتركون في التركيز على تزويد مؤسَّساتهم بالعناصر التالية:

- **التعاون**: يعمد القادة إلى بناء مؤسَّسات تعاونية. لطالما وضع سياق المعارف التقليدية أسطورة الابتكار في قالب ثابت، وجسَّده في صورة عمل فردي أو لحظة عابرة من الوحي والإلهام، أو حدث لحظي في عقلية فذَّة في الأصل. ويبدو أنَّ الناس بطبيعتهم يؤثِرون الانفراد التام كطابع يميِّز عملية الاكتشاف، وربَّما يرجع ذلك إلى عجز الغالبية العظمى من الأفراد عن رؤية العمل الجماعي الذي يسبق حدوث أيِّ طفرة مبتكرة. ولكن من الواضح أنَّ التعاون هو المنهج الذي تتبعه استديوهات «بيكسار» وإليه يرجع سبب نجاحها؛ فلولا التفاعل الجماعي والإسهامات التي شارك بها عددٌ كبيرٌ من الأفراد ما تمكَّنت «بيكسار» من إنتاج فيلم ناجح للرسوم قائم على الكمبيوتر. فإحدى الميزات النادرة التي تتمتَّع بها «بيكسار» تتمثَّل في الجمع بين الفنون والتقنيات والإدارة السديدة للأعمال والاعتماد عليها بشكلٍ متساوٍ في إنتاج الأفلام وصنعها، وذلك بدلاً من تبنِّي رؤيةٍ واحدةٍ للقائد أو المنتج كما يحدث في الاستديوهات الأخرى.

- **التعلّم القائم على الاكتشاف**: نظرًا إلى أنَّ الابتكار عملية تعتمد على حلِّ المشكلات، فهذا يعني أنَّه يقوم أيضاً على التوصُّل إلى حلول من خلال صياغة مجموعة متنوِّعة من الأفكار واختبارها. وغالباً ما يستغرق استيعاب أيِّ مشكلة كما ينبغي والتمعُّن فيها وقتاً طويلاً، وبخاصةٍ عندما تكون مشكلة معقَّدة. وبالتالي، فإنَّ الابتكار عملية تقوم على التجربة والخطأ؛ أي إنها تحتاج إلى عقلية قادرة على تقبُّل فكرة التجربة والتعلُّم والمواءمة، ثمَّ المحاولة والتجربة مرَّةً أخرى. وهذا يعني أنَّه لولا تعرُّض استديوهات «بيكسار» للفشل، لما تمكَّن أعضاء فريقها من الحفاظ على شغفهم وحماسهم الذي أدَّى إلى تحقيق إنجازات باهرة في نهاية المطاف.

- **القادة يصنعون قراراتٍ تكاملية:** أفضل طريقة يستطيع القادة وفِرَقُهم من خلالها حلَّ مشكلاتهم وتسوية خلافاتهم والفصل بين حلولهم المتشابكة هي دمج أفكارهم وخياراتهم ليصنعوا بذلك حلاً جديداً يفوق حلولهم المتفرقة، ويجسِّد ابتكارهم في أفضل صورة ممكنة. فالخيارات التكاملية التي تقوم على جمع الأفكار المتعارضة، هي التي تفسح المجال لاحتضان الاختلاف والصراع والتعلُّم وتحويل ما سبق إلى حلٍّ نهائيٍّ مُبتكَرٍ.

تناقضات الابتكار

لماذا يحتاج النبوغ الجماعي إلى دعم القيادة؟

تتمثَّل المفارقة الحتمية التي يصطدم بها القادة عند تأمُّلهم في أساس الابتكار في الجمع بين «إطلاق العنان» لمواهب الأفراد و«تسخير» هذه المواهب في توليد النُّبوغ الجماعي الذي يخدم صالح المؤسَّسة في النهاية. وكلا العنصرين ضروري؛ فإطلاق العنان يلعب دوراً رئيساً في تشكيل الأفكار والآراء وصياغتها، بينما يركِّز تسخير هذه الأفكار على توجيهها وتشكيلها وتحويلها إلى حلٍّ نهائيٍّ. وتعريف الابتكار بأنَّه التوصُّل إلى حلٍّ جديدٍ ومفيدٍ يعكس هذه المفارقة. فمن السهل على الإنسان أن يخرج بالعديد من الأفكار الجديدة، ولكنَّ الصعوبة تكمن في تحويل تلك الأفكار إلى عنصرٍ جديدٍ يسهم فعلاً في حلِّ إحدى المشكلات.

يقول «بل كوفران» نائب رئيس القسم الهندسي في «جوجل»: «يعتبر التعامل مع الضغوط وإدارتها مشكلة مستمرَّة... فأنت لا تريد مؤسَّسة تكتفي بالثناء عليك وتقديم فروض الطاعة والولاء. بل تريد كياناً مؤسَّسياً يحاججك ويناقشك ويعلِّمُك. ولهذا عليك تغذية مواهب الأفراد من

صغيرهم إلى كبيرهم، مع توجيه تلك المواهب حتَّى لا تنجرف في دوَّامة الفوضى».

تناقضات التعاون

يفوق التعاون في معناه الحقيقي الرغبة البسيطة لمجموعةٍ من الأفراد في العمل بعضهم مع بعض. فالابتكار لا يتطلَّب أن يتناغم أعضاء الفِرَق بعضهم مع بعض فحسب، بل أن يتعاون هؤلاء الأعضاء بطريقة مبتكرة وهو الأمر الذي يتمخَّض عن نقاشٍ متحمِّسٍ وخلافٍ بنَّاءٍ.

ولا ينشأ هذا التعاون الذي يقوم على الشدِّ والجذب في أيِّ مؤسَّسة مبدعة بين عشيَّةٍ وضحاها، ولكن ما يحدث هو عكس ذلك تماماً. ففي البداية تصطدم الأفكار الخلاَّقة بعضها ببعض، ثمَّ تتولَّد البدائل بالنقاش والحوار، ويظهر التعاون في النهاية بصورةٍ طبيعية ومتوقَّعة عندما تتلاقح الأفكار وتصل إلى حلٍّ يُرضِي جميع الأطراف. ففي «بيكسار»، مثلاً، يجتمع القائمون على إنتاج الفيلم يومياً لعرض أحدث أفكارهم على زملائهم ومخرج الفيلم ومنتجه أيضاً.

ومع ذلك قد يصعب التعايش مع تصادم الأفكار الذي يحدث في بعض المؤسَّسات أحياناً. فقد تخلق الخلافات التي تظهر خلال المناقشات المتحمِّسة جواً من التوتُّر والضغط بين الزملاء. ولذا يحاول عديد من المؤسَّسات إخماد أيِّ شكلٍ من أشكال الخلاف للحفاظ على بيئة العمل الإيجابية.

وهنا تجب مراعاة أنَّ الرفض الأعمى لأيِّ صورة من صور الخلاف قد يؤدِّي إلى قتل الأفكار المبدعة والمناقشات الغنية التي يحتاجها التعاون

المُبتكر لتنمو ثماره. فالمطلوب هو أن يتمكَّن القائد من إدارة الضغوط التي تواجهها علاقة الفرد بفريقه ككلٍّ. ويظهر هذا التوتُّر أساساً في وجهي التناقض اللذين سبق تناولهما، ولذا يمكن القول بأنَّ التوفيق بين هذين الوجهين هو ما يؤدِّي إلى بزوغ الأفكار الخلَّاقة التي تؤدِّي بدورها إلى ازدهار التعاون المُبتكر في أيِّ مؤسَّسة.

بين الارتجال والتنظيم

تظهر الحلول المبتكرة بمواصلة محاولات التجربة والخطأ، ممَّا يجعل الابتكار نشاطاً ارتجالياً في المقام الأول. فمن المنطقي أن نقول إنَّ فرص أيِّ مؤسَّسة في النجاح تزيد كلَّما عمل أفرادها بارتجالٍ وتناغم بدلاً من التصلُّب والإفراط في الالتزام بالقواعد. ومع ذلك، يفضِّل عديدٌ من المؤسَّسات العمل وفق خطط وأدوار معدَّة مسبقاً لكلِّ موظف بدلاً من الاستكشاف والسعي نحو آفاقٍ جديدة.

وبالمقابل وضع قادة مثل «كاتمول» أساساً للعمل يقوم على الحرية والاستقلال، ولكن مع مراعاة بعض الحدود أيضاً. فالارتجال في حدِّ ذاته لا يقوم على الفوضى العارمة في اختلاق الأفكار، ولكنَّه محكوم بفكرة مبدئية وقواعد أساسية ينطلق منها الابتكار ليشتَقَّ منها إبداعاتٍ جديدةً. وهذه المبادئ والقواعد ليست عملاً سيئاً تجب محاربته والهروب منه.

وبصرف النظر عن مدى أهمية الأهداف والقيود والشروط المحدَّدة، فإنَّها ستظلُّ دائماً وأبداً في صراع لا ينتهي مع الرغبة في استكشاف أكبر عددٍ ممكنٍ من الاحتمالات والأفكار؛ لأنَّه لا يمكن السعي وراء كلِّ احتمالٍ لسبر أغواره، ولا يمكن أن يحظى كلُّ احتمالٍ بنفس الدرجة من الأهمية.

وبالطبع يمكن أن تعوق المبالغة في التنظيم عملية تدفُّق المعلومات وتولُّد الأفكار المتنوِّعة. ففي النهاية يمكن أن تصبح الخبرة في حدِّ ذاتها عائقاً خطيراً. لقد عايش كلٌّ منَّا الموقف الذي ينضمُّ فيه شخص جديد للمؤسَّسة ويقترح طريقةً أفضل للقيام بشيء ما، فيكون الردُّ الوحيد على فكرته هو: «لقد حاولنا ذلك بالفعل، ولكنَّ الأمر لم ينجح»، وحينئذٍ يتخلَّى ذلك الوافد الجديد عن فكرته تماماً، بل ويتوقَّف عن تقديم اقتراحاتٍ جديدةٍ فيما بعد.

يفضِّل العديد من القادة الاعتماد على التنظيم واحترام التدرُّجات الوظيفية لأنَّ ذلك يوفِّر جواً من التحكُّم والسيطرة. وممَّا يدعو للاستغراب، هو أن تنجرف بعض المؤسَّسات نحو وضع المزيد من القيود والأهداف المحدَّدة والخطط التفصيلية وتقارير تقدُّم العمل والإجراءات والسياسات المُحكمة وغيرها، ظنَّاً منها أنَّ ذلك سيؤدِّي إلى ظهور الحلول المُبتكرة التي تبحث عنها. فالقادة في تلك المؤسَّسات لا يرتاحون لفكرة الارتجال والاستقلال، ولا يدركون أنَّ السماح بقدرٍ من الارتجال أمرٌ مطلوبٌ لتحقيق الابتكار.

إعادة النظر في دور القائد

يُنشئ القادة الداعمون للابتكار مؤسَّساتٍ تشجِّع أفرادها على الابتكار والإبداع وتتيح للجميع فرصة الإسهام بعبقريته وتفرُّده للوصول إلى حالة النبوغ الجماعي المنشودة. وبالتالي يجب أن يبدأ هؤلاء القادة مهمَّتهم بنبذ أسلوب «اتبعني وسأريك الطريق» الذي يظنُّ كثيرون أنَّه من سمات القيادة، واستبداله بعقلية تسمح بظهور الخلافات واحتضانها للتوصُّل إلى حلول مُبتكرة تصُّب في صالح المؤسَّسة.

درس آسيوي في قيادة الابتكار الجماعي

لقد أبدعت مؤسسة (إتش سي إل للتقنية) في قيادة الابتكار الجماعي عندما رأت قيادتها العليا أن مجلس الإدارة وفريق الإدارة التنفيذية لا يملكون أفكار وشخصيات العاملين في المؤسسة، وإنما يملكون ثمار جهودهم. فعندما يشارك العاملون المبدعون بجهودهم ويمتلكون أدوات ومُمكِنات الابتكار، فلا تعود سهولة الهدف المنشود أو صعوبته هي المسألة؛ لأن التمكين والإبداع الجماعي كما رأته قيادة (إتش سي إل للتقنية) يقع في صميم وجوهر القيادة.

لقد آمن قادة المؤسسة بالعبقرية الكامنة داخل كل فرد والدور الذي تلعبه مواهبه الفريدة إذا ما تلاقحت مع غيرها في التوصُّل إلى حلول مُبتكرة وخلَّاقة، لأن الابتكار العبقري هو دائماً نتاج جهود مشتركة وليس محَصِّلة ذكاء عدد قليل من الموهوبين. ففي حالة توفير البيئة الملائمة ونظم الأداء والفرص المشجِّعة، يدمج الأفراد مواهبهم معاً للوصول إلى مرحلة أو حالة النبوغ الجماعي. وهذه حقيقة لا ينتبه إليها الكثير من القادة. فقد يُبدي معظم القادة تقديرهم للموهبة العقلية التي يتمتع بها كل فرد داخل فِرَقِهم، ولكنَّهم لا يشعرون بأنَّ دورهم القيادي يقتضي الاستفادة من هذه المواهب كما ينبغي.

شكلت هذه المؤسسة الذَّكِية فريقاً من ثلاثين شاباً للعمل على فكرة «الدور التحويلي لتقنية المعلومات» وأطلقت عليهم اسم «العباقرة الصغار» وخصَّصت لهم مكاتب في نفس الطابق الذي تقع فيه الإدارة التنفيذية في المؤسَّسة. وحرصت القيادة العليا على مقابلتهم بشكلٍ متكرر أثناء تخطيطهم لشن حملة داخلية تهدف إلى تعزيز إشراك الموظفين في تطوير المؤسَّسة.

لقد تم بالفعل تغيير الطريقة التي يتعامل بها الموظفون داخل المؤسَّسة، وبعد توفير الممكنات وفتح بيئة العمل على اتساعها للابتكار حُفِّز هؤلاء العباقرة الصغار على ابتكار شعار تسويقي وإنشاء بوابة إلكترونية على الشبكة الداخلية للمؤسَّسة تقوم على فكرة «الموظفون أولاً».

ثم أضيف عنصر التعهيد الجماعي إلى الطريقة التي تتولَّى بها المؤسسة تخطيط الأعمال، وأنشئت بوابةً أطلق عليها اسم «مسودتي» أو «تجربتي الأولى» لينشر من خلالها قادة الفرق خططهم، ثم يأتي من ورائهم 8000 مدير وموظف مبتكر من مختلف التدرُّجات الوظيفية في المؤسَّسة ويدلي كل منهم بدلوه مقدماً إفادته التلقائية وإضافته الإيجابية المفيدة.

مجتمع الابتكار

يتصدَّى الأفراد للتحدِّيات الشخصية التي تفرضها عملية الابتكار عندما يشعرون بانتمائهم إلى مجتمع يسعى إلى تحقيق هدفٍ أهمَّ منهم كأفراد وأكبر من أن يحقِّقه أيُّ فردٍ منهم على حدة. ومن هنا يظهر دور المجتمع الذي ينمِّي حسَّ الانتماء والهويَّة في أفراده؛ حيث يشعر أفراده بالترابط فيؤدُّون أدوارهم بشغف لدعم قضايا ومبادرات مجتمعهم وتطويرها، كما يشعرون بنوع من المسؤولية تجاه هذه القضية، ويؤمنون بأنَّ نجاحها يعتمد على كلِّ فردٍ منهم. وبالتالي ينبثق داخل كلِّ فردٍ حافزٌ يدفعه إلى بذل أقصى ما يستطيع حتَّى لا يخذل أبناء مجتمعه، ويتضاءل داخله حسُّ «الأنا»، ممَّا يدفعه إلى المجازفة والتعامل مع غير المألوف لتحقيق الصالح العام وتحقيق الذات من خلال الآخر.

لا يستطيع أيُّ قائد تكوين مجتمع بمجرَّد إصدار أمرٍ بذلك. وبدلاً من ذلك قام قادة مثل «نايار» و«كاتمول» بتكوين مجتمعات مُبتكِرة وتعاونية، وجعلا

لهذه المجتمعات هدفاً حيوياً ومهماً لا يتحقَّق إلا بتضافُر الجهود الجماعية. لم يلجأ هذان القائدان إلى وضع أهدافٍ تخدُم مصالحهما الخاصة، بل حدَّدا أهدافاً تلامس وجدان الناس. يمكن أن تكون هذه الأهداف مفيدة للناس والمجتمع بوجهٍ عام، مثل إنتاج أفلام عائلية لإضحاك الناس، أو تطوير نماذج أعمال للمؤسَّسات من خلال تقنية المعلومات، وغير ذلك من الأهداف. فوجود هدف مشترك يوحِّد عمل كلِّ فردٍ مع نظيره، ويزرع داخل الأفراد الرغبة في تخطِّي الصعوبات التي تولِّدها الصراعات الحتمية في سبيل تعاونهم لتحقيق الابتكار، ممَّا يؤدي إلى ازدهار العمل والنبوغ الجماعي. فالهدف المشترك هو ما يؤدِّي إلى بناء المجتمعات وتميُّز المؤسَّسات وليست القوة الجبرية أو سلطة القائد.

أهمية القيم المشتركة

يتبنَّى أفراد المجتمع الواحد قيماً مشتركةً ومحدَّدةً. فإذا كان الهدف يحدِّد «هويَّة» المجتمع، فإنَّ قِيَمَه تُحدِّد «أكثر ما يهمُّ» هذا المجتمع. وتؤثِّر هذه القيم أيضاً على التفكير الفردي والجماعي بإعادة صياغة أولويات الأفراد وخياراتهم. ورغم اختلاف المجتمعات والمؤسَّسات في القيم والأهداف التي تدعمها، فإنَّ الدراسات اتفقت على وجود أربع قيم أساسية مشتركة بين جميع هذه المؤسَّسات، وهي:

- **الطموح الشجاع**: يرغب أبناء المجتمعات المُبدعة والمُبتكِرة في حلِّ أكثر المشكلات تعقيداً والتصدِّي للتحديات الفريدة التي عجزت الأفكار أو العمليات التقليدية عن التغلُّب عليها.

- **التعاون**: تقدِّر الشركات المُبتكِرة قيمة التعاون وتتَّخِذ خطواتٍ سبَّاقة لدمج التعاون في طريقة عملها. فهذه الشركات تدرك جيداً أنَّه يتمُّ

الوصول إلى أقصى حدود الإبداع في العمل من خلال تفاعل الأفراد الذين يتبنَّون أفكاراً متنوِّعة بشكلٍ وثيق لدمج أفكارهم في حلٍّ مُبتكَرٍ.

- **التعلُّم**: تعتبر الرغبة في التعلُّم أساس عملية الابتكار، وبخاصةٍ فيما يتعلَّق بالتعاون والاكتشاف. فهذه الرغبة تدفع الأفرادَ إلى تلمُّس طرقٍ عدَّة وسُبُلٍ شتَّى لحلِّ المشكلات العويصة التي تواجههم، ثمَّ تحقيق طموحات فريدة من نوعها.

- **المسؤولية**: تنبع هذه القيمة من حسٍّ عميقٍ بالواجب تجاه المجتمع ككل والأفراد بعضهم تجاه بعض. فنظراً إلى انعكاس نتائج كلِّ تصرُّف يقوم به كلُّ فردٍ على زملائه، يحاول جميع الأفراد الارتقاء بمستوى عملهم إلى أقصى درجةٍ ممكنةٍ.

دور القائد في بثِّ روح الابتكار

يكمن تحدِّي الابتكار في أنَّ الابتكار المؤسَّسي يتطلَّب اكتساب بعض المهارات التي يمكن للقائد أن يشجِّع على ظهورها ويساعد على تنميتها. وثمَّة ثلاثة إمكانات أساسية في هذا الصدد، وتمثِّل هذه الإمكانات الجوانب الثلاثة الرئيسة في عملية الابتكار:

التفاعل الإبداعي

يعتبر التفاعل الإبداعي أوَّل القدرات الثلاث الضروريَّة لتمكين أيِّ مجموعة من الابتكار والإبداع. ودائماً يتضمَّن التفاعل الإبداعي نوعاً من الجدال والخلاف. لذلك، تظهر أفضل نتائج هذا التفاعل عندما يحدث داخل مجتمع متنوِّع الخلفيات، يرتبط أفراده بعضهم ببعض من خلال هدفٍ

واحدٍ يسعون إلى تحقيقه وقيمٍ مشتركةٍ يؤمنون بها وقواعد تحكم الصراع وتوجِّهه إلى تحقيق نتائج مثمرةٍ، وتمنعه من الدخول في دوائر المصلحة الشخصية والتصرُّفات الهدَّامة.

التفاعل الإبداعي عبارة عن عمليَّة تتطلَّب اتخاذ عدَّة خطوات بسبب ندرة ظهور الحلول المُبتكرة بسرعة. وبدلاً من ذلك، تشير الأدلَّة إلى أنَّ معظم الابتكارات تنتج عن تصادم الأفكار ووجهات النظر المختلفة والطرق المتنوِّعة في معالجة المعلومات. ولتحقيق هذا الغرض، يجب أن تنتج المجموعات أولاً الكثير من الأفكار وتتواصل فيما بينها لتبادل هذه الأفكار كما حدث في «بيكسار»، للتوصُّل إلى فكرة استثنائية واحدة. وكما قال «توماس أديسون»: «لتخرج بفكرة واحدة رائعة، عليك أن تأتي بأطنانٍ من الأفكار».

ويجب ألَّا نخلط بين التفاعل الإبداعي والعصف الذهني. فكلاهما يهدف إلى إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار، ولكن الفارق يكمن في أنَّ التفاعل الإبداعي، كما يوحي الاسم، يتضمَّن نقاشاً مستمراً وتقييماً للأفكار ومقارنتها، بينما لا يوجد مجالٌ في العصف الذهني للتعليقات النقدية للأفكار التي يتمُّ توليدها، وذلك للحصول على أكبر قدرٍ ممكنٍ منها مهما كانت غريبة أو بعيدة الاحتمال.

ينجح التفاعل الإبداعي من خلال عنصرين هما:

- **التنوُّع**: وجود أفراد يفكِّرون بطرقٍ مختلفة.
- **الصراع**: الصراع المعرفي وليس الشخصي ويُقصد به الخلاف في الأفكار والأساليب، وهو صراعٌ يهدف إلى التعلُّم والتحسين المستمر وليس للفوز أو الهيمنة.

الصراع

عندما تتعاون مجموعةٌ من الأفراد لحلِّ مشكلةٍ ما، يكون ظهور الخلافات والصراعات أمراً حتمياً، وبخاصةٍ عندما يكون هؤلاء الأفراد متحمِّسين وشغوفين بما يقومون به. وهذا أمرٌ جيد لأنَّه عندما تتصادم البدائل والأفكار، تخرج أفكارٌ جديدةٌ وحلولٌ أفضل. وبالتالي، يؤدي التعاون الذي يجمع بين أفراد مختلفين إلى نشوء صراع بنَّاء يولِّد المزيد من الأفكار التي تتفوَّق على سابقاتها. وبالمقابل، يؤدِّي غياب الصراع إلى خلق حواجز تحول دون الابتكار. يقول «جيم موريس»، المدير العام لاستديوهات «بيكسار»: «إذا لم يكن لديك صراعٌ، فستكون نتائجك عادية».

البديهة الإبداعية

تعتبر البديهة الإبداعية ثاني الإمكانات التي تعتمد عليها المؤسَّسات في وضع الخيارات المختلفة واختبارها والتعلُّم من النتائج والمحاولة والخطأ، ومواصلة التجارب مراراً وتكراراً بلا كللٍ أو ملل.

أوجه التناقض في الحسِّ البديهي الإبداعي

- **التعلُّم والتطوُّر مقابل الأداء**: على الرغم من أنَّ التعلُّم والتطوُّر مهمَّان للغاية، فإنَّ الأداء هو العنصر الأهمُّ على الإطلاق. وبالتالي يشجِّع القادة المُبتكِرون أعضاءَ فِرَقِهم على اختبار الأفكار الجديدة باستمرار والتعلُّم منها. ولكنَّهم يطالبونهم أيضاً بالتركيز على الأداء والنتائج في أثناء اختبار أفكارهم وتقييم هذه النتائج. بعبارة أخرى: يريد القادة أن يجرِّب موظَّفوهم أفكاراً جديدة، ولكنَّهم ـ في نفس الوقت ـ يضعون

معايير صارمة تحكم كيفية إجراء هذه التجارب وطرق تحليلها. وبالتالي يتمُّ تنفيذ الأفكار المُبتكَرة بكلِّ جديَّة حتَّى يصلوا إلى منتهاها.

- **الارتجال مقابل التنظيم**: تؤدِّي المغالاة في التنظيم والقواعد والتخطيط إلى إحباط عملية الابتكار، ولكن الإفراط في تقليل ما سبق يؤدِّي إلى الفوضى العارمة بكلِّ تأكيد. ونادراً ما تؤدِّي الفوضى إلى أيِّ نتائج مفيدة. ففي جميع السياقات، يساعد الالتزام بقدرٍ بسيطٍ من النظام فرق الابتكار على إنتاج شيءٍ له قيمة. ولكنَّ المعضلة الحقيقية تتمثَّل في معرفة قدر النظام المطلوب واتباعه. وحلُّ هذه المسألة يقع على عاتق القائد من خلال:
  - السعي وراء أفكار جديدة وإجراء تجارب عديدة بشكلٍ استباقي.
  - دراسة نتائج هذه التجارب وتحليلها.
  - وضع القرارات والخيارات اللازمة استناداً إلى نتائج التجارب والدروس المستفادة منها.

الحلُّ الإبداعي

يعتقد الكثيرون أنَّه بمجرَّد التوصُّل إلى حلول من خلال النقاش والصراع (التفاعل الإبداعي)، واختبارها بعد ذلك باتباع منهج التجربة والخطأ (الحسِّ البديهي الإبداعي)، لا يتبقَّى سوى خطوة واحدة بسيطة، وهي اختيار أحد الحلول وتنفيذها.

في الواقع لا تعتبر المرحلة الثالثة من عملية الابتكار، وهي التوصُّل إلى حلٍّ إبداعي، خطوة بسيطة على الإطلاق، لأنَّ أفضل الحلول الإبداعية تقوم على الجمع بين الأفكار، بما في ذلك الأفكار التي كانت تعتبر

متناقضة ومتعارضة في وقتٍ من الأوقات. فحتَّى إذا أجادت إحدى المؤسَّسات أول خطوتين وتفوَّقت فيهما، فلن تتمكَّن من التوصُّل إلى حلولٍ إبداعيةٍ من دون اتخاذ قراراتٍ تكاملية.

أوجه التناقض في الحلول الإبداعية:

يشوب هذه القدرة جانبان متناقضان:

- **الصبر مقابل العجلة**: يؤدِّي تحقيق التوازن بين الصبر والعَجَلة إلى التوصُّل إلى حلول مُبتكرة، ولكنَّ المغالاة في أحد الجانبين من دون الآخر قد تؤدِّي إلى نتائج عكسية. ومجدداً، يجب على القائد الذي يحكم عملية الابتكار الموازنة بين طرح الأفكار الجديدة وبين التوصُّل إلى نتائج نهائيّة في الوقت المناسب.
- **مبادرات المرؤوسين مقابل تعليمات الرؤساء**: ينتج الابتكار في معظم الأحيان عن مبادرات المرؤوسين، حيث تتولَّد الأفكار ويتبنَّاها الناس ويحاولون إنجاحها. ومع ذلك، لا يمكن لأيِّ مؤسَّسة أن تزدهر إذا استمرَّ أفرادها في العمل بشكلٍ عشوائي من دون تخطيط وتنظيم. فمن الضروري اتِّباع قدرٍ من التوجيه والالتزام بمجموعة من القواعد. ولكن ما مدى هذا التوجيه وما مدى صرامة هذه القواعد؟ متى تدَعُ مرؤوسيك يطبِّقون أفكارهم ومتى يتحتَّم عليك التدخُّل؟

دور القائد في التوصل إلى الحلول الإبداعية

تعتبر القدرة على استيعاب جوانب أيِّ مشكلة ككلٍّ، ثمَّ دمج مجموعة من وجهات النظر والأفكار لحلِّها جزءاً مهماً من عملية الابتكار. فهذه القدرة كانت هي الشغل الشاغل لقادة مثل «نايار» و«كاتمول». ولكن لسوء الحظ

يندر التوصُّل إلى حلول فعَّالة وحقيقية في الحياة الواقعية. فمعظم القرارات يتمُّ اتخاذها بناءً على اختيار أحد الآراء على حساب الآراء الأخرى، أو من خلال الفصل بين الاختلافات الموجودة بين البدائل. بينما المطلوب فعلاً هو اتباع عملية سليمة لصنع القرار. وهذه بعض الإجراءات التي يمكن أن تساعد كلَّ من يقود عملية الابتكار ويسعى إلى التوصُّل إلى حلٍّ إبداعي:

- يعمل القادة على توجيه مؤسَّساتهم إلى الحلول المُبتكَرة من خلال الانفتاح على العديد من الخيارات المتاحة؛ فأفضل الحلول تظهر عندما يأخذ الفريق جميع الحلول والخيارات بعين الاعتبار بدلاً من أن يختار أحدها على حساب الآخر وحينئذٍ يتمكَّن الفريق من العمل في خِضم تعقيدات هذه الحلول المتشابكة دون اختيار أحدها كحلٍّ دائم. لتحقيق هذا الغرض يتأكَّد قادة الابتكار من وضع ممارسات سليمة وقيم مشتركة ونُظُم وقواعد تعزِّز عملية صنع القرار التكاملي.

- يوفِّر القادة مساحةً للتكامل بالحفاظ على بساطة بيئة العمل ومرونتها والانفتاح على الآراء المختلفة. فالمؤسَّسات المنمَّقة التي تعمل بقواعد ونُظُم وسياسات معقَّدة ومتعنِّتة تميل إلى إحباط عملية التفكير التعاوني والتواصل الذي يؤدِّي بدوره إلى ازدهار التكامل. وبالمقابل يستعرض القادة الذين يدعمون عملية الابتكار الأنظمة والتدرُّجات الوظيفية من جميع الزوايا ويوظِّفونها كأداة مرنة تعزِّز عملية الاكتشاف التعاوني والتوصُّل إلى حلول إبداعية.

- يتولَّى القادة الذين يشجِّعون على الابتكار زمام الأمور بشكلٍ مختلف، وذلك من خلال تجنُّب اتخاذ القرارات من منصَّة السلطة والزجِّ بكلِّ فريق في دوَّامة التجربة ليكتشف بنفسه أوجه القوة ونقاط الضعف

الكامنة في طيَّات أفكاره، ويمكن لأيِّ قائد خلق مُناخ يسمح لكلِّ فريق على حدة بتطوير أسلوبه والانتقال إلى المرحلة التالية.

الابتكار والمستقبل

يعكف بعض القادة على إجراء التجارب لمعرفة كيفية التصدِّي إلى التحديات التي تواجههم في صنع المستقبل. لتحقيق هذا الهدف، يحاول بعض القادة إنشاء ما نطلق عليه «النبوغ الجماعي في طبعته الثانية 2,0». يهدف هذا التطبيق إلى حلِّ المشكلات التي يجدونها ويصطدمون بها من خلال الاستعانة بأطراف داخل المؤسَّسة وخارجها وفي القطاعات المختلفة أيضاً. لقد توصَّل هؤلاء القادة إلى ما أكَّدته الأبحاث، وهو أنَّه لم يعد بالإمكان معالجة مشكلات العمل المعاصرة بالاعتماد على نفس الطرق التي تعمل بها المؤسَّسات أو بتلمُّس الحلول المعرفية بالطرق التقليدية. لنصل إلى حلولٍ ناجعةٍ، اكتشف هؤلاء القادة ضرورة الاعتماد على دمج المؤسَّسات ومجموعات الخبرات التي تمَّ الفصل بينها بدافع التنافس فيما مضى للاستفادة منها.

لقد سعى هؤلاء القادة إلى إنشاء أنظمة تتخَطَّى الحدود التقليدية القائمة بين المؤسَّسات والقطاعات، وكانت أمامهم تحدياتٌ واضحةٌ لتحقيق ذلك الهدف؛ ناهيك عن المشكلات الناجمة عن تعزيز روح الابتكار داخل المؤسَّسة الواحدة. وليس صعباً تصوُّر ضخامة العقبات التي تحول بين مجموعة من المؤسَّسات التي لم يسبق لها التعاون من قبل.

وضع نظام يشجِّع على الابتكار

تتصف معظم التحديات بالتعقيد الشديد، إلى الحدِّ الذي يتجاوز قدرات المؤسَّسات القائمة أو الطرق والنظم التقليدية على التصدِّي لها. ويتطلب

حلُّ هذه التحديات تضافر الجهود ودمج وجهات النظر والخبرات المستمدَّة من عدَّة مجالات.

ولذا، دعت الحاجة إلى وضع طرق جديدة للابتكار تخترق الحدود التقليدية ومجالات المعارف والمنظَّمات والمؤسَّسات العامة والحكومات وحتَّى الدول. وبعبارة أخرى: يتطلَّب الأمر اتِّباع نظم مُبتكَرة أو ما نطلق عليه اسم «الإصدار الثاني من تطبيق النبوغ الجماعي 2,0» وتطبيقه عبر المؤسَّسات أو الشبكات أو القطاعات المختلفة.

يتزايد عدد المؤسَّسات التي تعمل وفق هذا المنهج يوماً بعد يوم. وتحاول هذه المؤسَّسات استكشاف مجالات الخبرات المتعلِّقة بنطاق أعمالها وأيضاً تلك التي لا تمتُّ إليه بصلة على حدٍّ سواء. وكلَّما زاد حجم المشكلات وتعقيدها والنتائج المترتِّبة عليها، زادت الجهود المبذولة لحلِّ هذه المشكلات أيضاً.

دفع عجلة الابتكار أو التخلُّف والاندثار

يعمل بعض القادة في مؤسَّسات تمثِّل المادة الخام للإبداع والابتكار بينما يدير بعضهم الآخر مؤسَّسات ضعيفة تُكافح بكلِّ ما أوتيت من قوَّةٍ للبقاء على الخريطة؛ لأنَّها ضلَّت طريقها وصارت بحاجةٍ ماسَّةٍ إلى التجديد. لقد مرَّت ابتكارات الفِرَق المُبدعة وقادتها بجميع مراحل فحص وفرز المنتجات والخدمات وإجراءات العمل ونماذج الأعمال والمشروعات الاجتماعية. ولذا، يجب أن تُعَمَّم الدروس المُستفادة من خبراتهم على جميع المؤسَّسات العالمية التي تواجه تحدياتٍ وتغييراتٍ مستمرةٍ، ممَّا يضع هذه المؤسَّسات أمام أحد خيارين: إمَّا مواكبة عجلة الابتكار وإمَّا التخلُّف والاندثار!



حل معضلة التسويف

استراتيجيات لتغيير عادات التأجيل والتعطيل

تأليف:

تـيموثي فيشـيل





تعريف التسويف

التسويف هو التأجيل الطوعي وغير الضروري لاتخاذ إجراءات وتنفيذ أعمال مُخطَّط لها ومتفق عليها على الرغم من معرفة القائم على تنفيذها بالآثار السلبية التي قد تنجم عن هذا التأجيل، من حيث انعكاس ذلك على أداء المهمَّة المرتبطة بالإجراء، أو انطباع هذا الفرد عن المهمَّة أو رأيه في نفسه. ويأخذ التأجيل أشكالاً عدَّة في حياتنا. فهناك تأجيلات لا تعتبر ضروريَّة فحسب بل وحكيمة أيضاً. على سبيل المثال: قد نقرِّر مثلاً تأجيل اتخاذ إجراء حيال مشروعٍ ما لأنَّنا ننتظر إفادة راجعة ومعلومات إضافية بشأنه. فمن الحكمة في بعض الأحيان أن تؤجِّل أعمالاً وتبطئ من سيرها بدلاً من التصرُّف حيالها باندفاع غير محسوب.

التسويف والتأجيل

يعتبر التأجيلُ جزءاً أساسياً من حياتنا. فأيُّ لحظة تمرُّ بنا تحمل معها عديداً من الأعمال التي يمكننا القيام بها. فما الذي سنختاره من بينها؟ يستند هذا الخيار جزئياً إلى نوايانا المُسبقة وخططنا التي وضعناها لإنجاز أعمالنا، ولكنَّ هذا الخيار، بكلِّ تأكيد يعتمد كذلك على سياق اللحظة الراهنة ما الذي يحدث الآن وما تأثيره في خياراتنا؟ ما أبرز أولوياتنا وما أصوب خياراتنا إذا أخذنا بعين الاعتبار أهدافنا ومسؤولياتنا وأدوارنا ورغباتنا؟ أما التسويف بخلاف أشكال التأجيل الأخرى فهو التَّقاعس الطوعي والتلكؤ في اتخاذ إجراء معيَّن حتَّى عندما نعلم أنَّه يمكننا تفعيل هذا الإجراء الآن. فلا يوجد ما يمنعنا من التصرُّف في الوقت المناسب باستثناء تكاسلنا وتخاذلنا عن تفعيل مقاصدنا وتحويل نوايانا وخططنا ومسؤولياتنا إلى إنجازات.

هذه هي المُعضلة الحقيقية للتسويف: لماذا نتخاذل عن التصرُّف؟ لماذا نكون نحن ألدَّ أعدائنا؟ لماذا نقوِّض الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها باستماتة؟ والأهمُّ من كلِّ ذلك كيف يمكننا حلُّ مُعضلة التسويف هذه؟

التسويف كعادة

لفهم معضلة التسويف يجب أن نستوعب أسباب تقاعسنا عن اتخاذ إجراء ما في الوقت الذي يكون فيه تنفيذ هذا الإجراء هو أفضل قرار لتنفيذ فعل يخدم مصالحنا. كما يجب أن نضع استراتيجيات محدَّدة للتغلُّب على هذا التقاعس. وهذه الاستراتيجيات مهِمَّة للغاية، لأنَّ التسويف أصبح بالنسبة إلى كثيرٍ من الأشخاص عادة دائمة وهاجساً يقض مضاجعهم.

التسويف هو استجابة اعتيادية للمهامِّ والمواقف وهي عادة داخلية وعملية

غير واعية، كما هو الحال بالنسبة إلى سائر العادات. لذا نجد أنفسنا نؤجِّل أعمالنا دون تفكير. وفي الواقع، أظهرت الأبحاث في مختلف الثقافات أنَّ عادة التسويف أصبحت سلوكاً مزمناً بالنسبة إلى عشرين في المئة من سكَّان العالم على الأقلِّ وأنَّها تؤثِّر على مناح عدَّة في حياتنا.

تغيير العادات ليس بالأمر الهيِّن؛ فالتغيير يحتاج إلى بذل جهود واعية، واتباع استراتيجيات محدَّدة حتَّى يؤتي ثماره. يجب أن نتخذ قرارات مُسبقة بالتصرُّف بطريقة مخالفة لاستجابة التسويف التي اعتدناها. وهناك العديد من الطرق التي يمكننا من خلالها توظيف القرارات المُسبقة في التصرُّف عندما نعزم أمرنا على أداء واجبنا، والتقليل من آثار عوامل تشتيت الانتباه المُحتملة وتجاوز العقبات التي قد نواجهها في أثناء عملية تغيير سلوكياتنا بصورة أكثر فاعلية.

الاستراتيجيَّة الأولى

تتمثَّل الاستراتيجيَّة الأولى التي يمكنك اتباعها لتحقيق نوع من التغيير في تصنيف التصرُّفات والإجراءات التي تؤجِّل تنفيذها وتحديد تلك التي تؤجِّل تنفيذها بسبب التسويف ومعالجة ذلك السُّلوك. فمعرفة الفارق بين التأجيل العادي والتسويف هو البداية الصحيحة.

وفي خضم عمليَّة اكتشافك للتأخيرات الطوعيَّة التي تتعمَّد القيام بها، والتي تؤثِّر في سعادتك وتقوِّض نجاحك، سترى نمطاً محدَّداً وستكتشف أنَّ هذه المهام أو المشروعات أو الإجراءات التي تزعم القيام بها تشترك في صفة معيَّنة وتلتقي في نُقطة محدَّدة. وقد تكتشف أنَّ هذه المهام والمشروعات والإجراءات تستدعي مشاعر مشتركة في داخلك.

ضع المهامَّ والمشروعات والأنشطة التي تميل إلى تسويفها في قائمة واكتبها في ورقة منفصلة أو في مفكرتك اليومية. وبجوار كلِّ مهمة، دوِّن المشاعر والأفكار التي تعِنُّ لك عندما تفكِّر في تسويف أيٍّ منها. ولكن لا تُطِل التفكير في هذا الأمر، فقد يكون الأمر متعلِّقاً بكونك غير متأكِّد من الطريقة المُثلى لإتمام مهمَّة ما مثلاً. وعندما تنتهي من كتابة القائمة، ابحث عن أنماطٍ مشتركة في المشاعر أو الأفكار التي ذكرتها؛ فقد ترغب في الرجوع إلى ما دوَّنته في وقتٍ لاحق أثناء صراعك مع التسويف.

فما هي مشكلة التسويف إذا كان معظم الناس يسَوِّفون؟

نتائج الأبحاث في هذا الشأن واضحة؛ الأشخاص الذين يُكثرون من التسويف لا يحقِّقون الكثير من الإنجازات في حياتهم بوجهٍ عام، كما أنَّهم أكثر عرضة للمشاعر السلبية والمشكلات الصحيَّة. ولقلَّة الإنجازات سبب يسهُل شرحه، فعلى الرغم من أنَّنا قد نتذكَّر بعض الحالات التي لجأنا فيها إلى التسويف وأنجزنا المهامَّ الموكلة إلينا بنجاح (وفي الغالب نعتزُّ دائماً بهذه الذكريات لأنَّها تجعلنا نفضِّل اللجوء إلى التسويف بصورة أكبر، وتحسِّن انطباعاتنا عن أنفسنا)، إلا أنَّ التسويف يؤدِّي إلى تقليص الوقت المخصَّص لتنفيذ هذه المهامِّ بدقَّة. وغالباً ما يعني ذلك ضعف جودة العمل إجمالاً. وفي هذا الصدد أظهرت التحليلات الإحصائيَّة التي أجريت في إطار أبحاث التسويف أنَّ أداء الفرد للمهمَّة المُسندة إليه يتأثَّر سلباً بالتسويف ولا يؤدي إلى أيِّ نتيجة مفيدة على الإطلاق.

أمَّا حقيقة ارتباط التسويف بمشاعر (أو حالات مزاجيَّة) سلبيَّة فهذا أمرٌ محيِّر. فعند التسويف قد يعتقد الشخص أنَّ حالته النفسية ستتحسَّن لأنَّه لن يقوم بالمهام التي لا يريد تنفيذها وسيستمتع بممارسة هواياته المفضَّلة بدلاً

من ذلك. ولكنَّ الأبحاث أظهرت أنَّ الأشخاص أثناء عملية التسويف وفي مرحلة ابتعادهم عن المهامِّ التي لا يريدون إنجازها لا يكونون ولا يبدون سعداء بالضرورة، بل يشعرون بمزيج من الأحاسيس والعواطف الأخرى، بما في ذلك الشعور بالذنب. وبالتالي لا يشعر مَن يسوِّفون بتلك السعادة الغامرة التي كانوا يُمنُّون أنفسهم بها، وهذه حقيقة قد يتداركها بعض الناس على المدى الطويل وقد تتفاقم لدى بعضهم الآخر. لقد أظهرت دراسات جديدة ومثيرة للاهتمام أنَّ التسويف مضِرٌّ بالصحَّة فعلاً لأنه يؤثِّر سلبياً على الصحَّة بطريقتين هما:

- أولاً: يؤدي التسويف إلى التوتُّر ويرفع الضغط، وهو الأمر الذي يؤثِّر على الصحَّة عموماً وعلى الجهاز المناعي خصوصاً.

- ثانياً: يؤثِّر التسويف والتأجيل بلا داعٍ على السلوكيَّات الصحيَّة السليمة التي من المفترض اتِّباعها، مثل ممارسة التمارين الرياضيَّة وتناول طعام صحِّي والحصول على قسط وفير من النوم، مما يؤثِّر على الصحَّة بالسلب تدريجياً. بالطبع لن يضيرك عدم تناول الخضراوات اليوم أو عدم ممارسة التمارين الرياضية اليوم أيضاً، ولكنَّك ستجد نفسك تنتهج الطريقة ذاتها غداً، وهكذا حتَّى تدرك أنَّك قضيت سنواتٍ طوالٍ من عمرك في تأجيل اتباع السلوكيات الصحيَّة السليمة وأهملت نفسك. وقد ينتج عن ذلك عواقب وخيمة، مثل الإصابة بأمراض القلب أو داء السُّكري أو أيِّ مرض خطير آخر يمكن الوقاية منه باتباع بعض السلوكيَّات الصحيَّة البسيطة وتجنُّب تلك السلوكيَّات السلبية.

الاستراتيجيَّة الثانية

يُعد الالتزام الجاد إحدى الاستراتيجيات المهمَّة التي يجب اتباعها للتغيير

الناجح. ونظراً إلى أنَّ تقديرك لقيمة هذا التغيير أمرٌ مهمٌّ للغاية، سنلفت نظرك هنا إلى آثار التسويف لتعزيز مستوى التزامك بتحقيق أهداف التغيير.

فكِّر لبرهة في قائمة المهام التي أعددتها كما ذُكِر آنفاً. وتذكَّر أنَّ هذه هي المهام أو المشروعات التي تعمد إلى تأجيلها. ثم أعِدَّ جدولاً من عمودين وانسخ قائمة المهام والأهداف هذه إلى العمود الأول من الجدول، وفكر في إضافة المزيد من المهامِّ أيضاً. فإن لم تكن ممن يفضلون الكتابة والتدوين، يمكنك استعراض تلك القائمة في عقلك والتفكير فيها قليلاً.

بجانب كلِّ مهمَّة من تلك المهام، دوِّن أو تذكَّر كيف أثَّر التسويف عليك فيما يتعلَّق برضاك عن نفسك أو صحَّتك أو علاقاتك أو وضعك المالي أو درجة الإجهاد والتوتُّر والضغط التي عانيت منها. يمكنك مناقشة هذه النقاط مع أيِّ شخصٍ تثق به ممن يعرفون شخصيَّتك جيداً.

وقد تتفاجأ بما سيقوله لك ذلك الشخص عن آثار التسويف التي لاحظها في حياتك. فللتسويف عواقب أخرى يغفل معظم الناس عنها، منها عدم الوفاء بالوعود والالتزامات والفشل في العمل وتلاشي فرصة الارتقاء الوظيفي. وهكذا سوف ترى في قائمتك حجم الضرر الذي يُلحقه التسويف بحياتك وإذا واصلت القراءة فستتعلَّم كيف تتخلَّص من هذه الآثار إلى الأبد.

التسويف ومشكلة الانضباط الذاتي

توجد أنواع عديدة لمشكلات الانضباط الذاتي بما في ذلك مشكلة الإفراط في تناول الطعام والتبذير في الإنفاق. والتسويف لا يختلف عن مثل هذه المشكلات. إذاً، لماذا نفشل في ضبط أنفسنا عندما يتعلَّق الأمر

بالتسويف؟ مفتاح الإجابة هو أنَّنا «نتنازل عن كثير من الأشياء لنشعر بالراحة». وهذا يعني أنَّنا على استعداد للقيام بأيِّ شيء مقابل الراحة النفسيَّة الفوريَّة، ولو على حساب الأهداف طويلة الأجل التي بذلنا لأجلها قصارى جهدنا.

عندما نصطدم بمهمَّة من المفترض أن ننجزَها ولكنَّنا لا نريد القيام بذلك، تجتاحنا المشاعر السلبيَّة المحتملة، ومن بينها الإحباط والغضب والملل والاستياء والاكتئاب والقلق والشُّعور بالذَّنب. قد ترى أنَّ بعضاً من هذه المشاعر يطابق ما ذكرته سلفاً في قائمتك. وبوجهٍ عام نطلق على هذا النوع من المهامِّ اسم «المهامِّ المنفِّرة». فالمهامُّ المنفِّرة هي المهامُّ النِي نؤجِّلها دائماً ولا نريد إنجازها أبداً.

ومع ذلك قد يكون من الضروري القيام بهذا النوع من المهامِّ لتحقيق هدفٍ معيَّن. أي إنَّنا قد لا نريد إنجاز تلك المهامِّ، ولكن يتعيَّن علينا القيام بها في نهاية المطاف. والمشكلة الأساسيَّة هي أنَّ مَنْ يميلون إلى التسويف بشكلٍ مزمن يفضِّلون ما يخلِّفه هذا التسويف من حالة نفسيَّة مسترخية حتَّى ولو لفترة قصيرة. فهم يريدون التخلُّص من المشاعر السلبية فوراً، ويستسلمون لإغراء تأجيل المهمَّة إلى وقتٍ آخر. وبعدم قيامهم بالمهامِّ المطلوبة منهم في ذلك الوقت، يصلون إلى شعورٍ مريح بالهدوء والاسترخاء. ولكن هذا الشعور مؤقَّت ولا يدوم. فاللحظة التي نؤجِّل فيها تنفيذ إحدى المهام تحرِّرنا من قيود المشاعر السلبيَّة، ولكن وفقاً لأساسيات علم النفس، فنحن غالباً ما نكرِّر السلوكيَّات التي تُشعِرُنا بالراحة، وهذا يعني تعزيز سلوك التسويف واستمراره، وهنا تكمن المشكلة الحقيقية.

الاستراتيجيَّة الثالثة

تتمثَّل الاستراتيجية الثالثة التي تُعدُّ أقلَّ الاستراتيجيات قبولاً لدى الناس والتي يجب اتباعها لحلِّ معضلة التسويف في عدم الاستسلام لنزعتنا الطبيعيَّة التي تظهر عند إسناد إحدى المهامِّ إلينا وتجعلنا نقول: «سأقوم بهذه المهمَّة لاحقاً»، أو «سأؤدِّي هذه المهمَّة بشكلٍ أفضل غداً». يجب أن نتوقَّف وندرك أنَّنا نقول هذه العبارات لتجنُّب المشاعر السلبيَّة التي نشعر بها الآن.

أولاً وقبل كلِّ شيء، يجب أن نعترف بأنَّ هذه المهام الموكلة إلينا تُشعِرُنا بالاستياء وأنَّنا نحاول الهروب من هذه المشاعر بتجنُّب الشُّروع في تنفيذ هذه المهام. وهذا يتطلَّب بالطبع توفُّر قدرٍ محدَّد من الذكاء العاطفي والقدرة على تحديد المشاعر التي تنتابنا بدقَّة وتوظيفها لتوجيه سلوكياتنا.

أظهرت الأبحاث الحديثة ارتباط انخفاض مستوى الذكاء العاطفي بارتفاع معدَّلات التسويف ولكنَّ الجيِّد في هذا الموضوع هو أنَّه بإمكانك رفع مستوى ذكائك العاطفي. يُمكِنك أن تتعلَّم كيفيَّة إدراك مشاعرك واستيعابها وضبطها بشكلٍ أكثر فاعليَّة وهذا أمرٌ مطلوب لتحقيق المستوى المطلوب من الانضباط الذاتي.

«لا تستسلم للشعور بالراحة وانهض
من غفوتك لإنجاز ما هو مطلوب منك . . الآن».

تتمتَّع العبارة السابقة بأثرٍ فعَّال كخطوة أولى نحو حلِّ معضلة التسويف. فأنت بالتأكيد تشعر بالاستياء بسبب المهمَّة التي عليك إنجازها حالياً، وتفضِّل الهروب منها والاستسلام للشعور المؤقَّت بالراحة. ولكنَّ الخطوة الأولى لحلِّ معضلة التسويف هي الثبات والتحمُّل وعدم الاستسلام.

وبالطبع لا يمثِّل الثبات والتعامل مع المشاعر السلبيَّة الأوليَّة المقترنة بمهمَّة ما، الحلَّ الكامل لمعضلة التسويف، ولكنَّه خطوة أولى ضروريَّة لا يمكن إنكار أهميتها.

لماذا لا نكون مؤهَّلين لأداء المهمَّة بشكلٍ أفضل غداً؟

من الناحية العاطفية غالباً ما نستسلم للشعور بالراحة ونبرِّر لأنفسنا التسويف بقولنا: «سأؤدِّي هذه المهمَّة غداً بشكلٍ أفضل». ولكنه لا يكون كذلك في معظم الأحيان.

بدايةً لا يمكن للإنسان التنبُّؤ بحالته المزاجية والصحية في المستقبل، ويُعرَف هذا النوع من التنبُّؤ باسم «التنبُّؤ العاطفي». تتمثَّل الفكرة الأساسية للتنبُّؤ العاطفي بأنَّنا نتحيَّز وجدانياً عند التنبُّؤ بحالتنا المزاجية العاطفية فيما يتعلَّق بالأحداث الإيجابية أو السلبية في حياتنا. فقد ثبت علمياً أنَّ مستوى السعادة لدى بعض الأشخاص الذين فازوا بجوائز اليانصيب منذ عامين هو نفس المستوى الذي كانوا عليه قبل فوزهم به على الرغم من التنبُّؤ الوجداني العام بأنَّهم سيكونون أسعد كثيراً بمجرَّد فوزهم باليانصيب، وبعد وقت الفوز لفترات طويلة. كما تبين أنَّ مستوى السعادة لدى الأشخاص الذين تعرَّضوا لحوادث مؤلمة وتغيَّر أسلوب حياتهم بسبب هذه الحوادث نظراً إلى إصابتهم بالشلل مثلاً، لا يختلف كثيراً عن مستوى سعادتهم قبل تعرُّضهم لتلك الحوادث، على الرغم من الاعتقاد الشائع بأنَّهم سيظلُّون تعساء للأبد. يمكننا شرح هذه النتائج المثيرة للاهتمام بالاعتماد على مبدأين، وهما: التغاضي والتحيُّز للحاضر.

ـ **التغاضي**: هو الميل إلى الاستخفاف بمدى تأثير الأحداث الأخرى على أفكارنا ومشاعرنا في المستقبل.

ـ **التحيُّز للحاضر**: كما يوحي الاسم فإنه يعبِّر عن الاعتماد المفرط على الأحداث الحالية في التنبُّؤ بالمستقبل. وبجمع هذين المبدأين معاً نستنتج أنَّنا نوجِّه كلَّ تركيزنا على الموقف الحالي وشعورنا تجاهه الآن من دون أخذ نتائج هذا الموقف في المستقبل في اعتبارنا (أو أخذ عبرة من مواقف سابقة مماثلة للموقف الحالي). ينبغي لنا أن نعرف العلاقة بين هذا التحيُّز البشري والتنبُّؤ الوجداني ومدى ارتباطهما بمعضلة التسويف. عندما ننوي القيام بمهمَّة ما في المستقبل، فإنَّنا نركِّز على حالتنا الوجدانية الحالية ونكوِّن افتراضاً خاطئاً بأنَّنا سنكون في نفس الحالة عندما يحين وقت تنفيذ ما سوَّفناه في المستقبل.

النقطة المهمَّة هنا هي أنَّنا غالباً ما نشعر بمشاعر إيجابيَّة عندما نتخيَّل القيامَ بمهمَّة ما في المستقبل. فما السبب في ذلك؟ هناك سببان اثنان:

- أولاً: نظراً إلى أنَّنا أجَّلنا القيام بهذه المهمَّة إلى وقتٍ لاحق في المستقبل، ينتابنا شعورٌ زائِفٌ بالراحة المؤقَّتة كما ذُكِر آنفاً. فنشعر بارتياح بالغ لأنَّه ليس لزاماً علينا أن نؤدِّي المهمَّة المطلوبة الآن.

- ثانياً: عندما نتخيَّل أنفسنا نقوم بسلوكٍ معيَّن يُشعِرنا بالرضا عن أنفسنا في المستقبل. فهذه متعة في حدِّ ذاتها. فعندما ننوي الرَّكض غداً، نشعر بالرِّضا عن أنفسنا لأنَّنا اتخذنا قراراً صحياً سليماً ونشجِّع أنفسنا. فحالتنا الوجدانية الحالية إيجابية ونعتقد خطأً أنَّنا سنظلُّ في نفس الحالة الوجدانية الإيجابية غداً عندما يحين وقت الرَّكض.

خطوات فعَّالة للتغيير

لزيادة احتمال تنفيذ المهام الموكلة إلينا على الفور من دون تسويف نحتاج

إلى خطوتين: إحداهما هي السَّفر عبر الزمن والأخرى هي توقُّع الخطأ والتعامل معه.

أولاً: السَّفر عبر الزمن

ينصح علماء النفس المختصُّون بدراسة التنبُّؤ الوجداني، أننا يجب أن نستخدم الصور العقلية للمستقبل بشكلٍ متكرِّر وأكثر دقَّة. أي يجب أن نعيش في المستقبل وكأنَّه يحدث في الحاضر. على سبيل المثال: يجب أن يتخيَّل الشخص الذي يسوِّف ادِّخار المال للتقاعد، حياته عند الاعتماد على مدَّخرات التقاعد. ولزيادة وضوح هذه الصورة ودقَّتها، يكون عليه أن يحدِّد الأرقام التي ستمثِّل ميزانيته في ذلك الوقت مع الأخذ في الاعتبار حاجته إلى الرعاية الصحيَّة وزيادة نفقاته مع تقدُّمه في العمر. وبالتالي، يمكن أن تساعدنا خطوة «السَّفر عبر الزمن» هذه على التنبُّؤ بالمستقبل بصورة أكثر دقَّة وتدفعنا إلى اتخاذ إجراء ملائم في اللحظة الحالية.

ثانياً: توقُّع الخطأ والتعامل معه

الخطوة الثانية أكثر فاعلية ولكنَّها قد تبدو صعبة التنفيذ. في هذه الحالة وبدلاً من محاولة تغيير ما يبدو تحيُّزاً متأصِّلاً للتفكير البشري بتحسين تنبُّؤاتك الوجدانية، عليك ببساطة توقُّع أن تكون مخطئاً وتنطلق من هذه النقطة. نحن نقوم بذلك يومياً عندما نتوقَّع حالة الطقس، ونتعلَّم القيام بذلك عندما نواجه توقُّعات اقتصادية غير دقيقة. ولأنَّنا قادرون على التأقلم مع التوقُّعات الجوية والاقتصادية غير الدقيقة، يمكننا التأقلم بسرعة مع تنبُّؤاتنا الوجدانية الخاطئة. وهذه الخطوة تتطَلَّب اتباع منهجين وهما:

- إذا وجدت نفسك على وشك الاستسلام لإغراء تسويف مهمَّةٍ ما على

أساس أنَّك ستؤدِّيها بشكلٍ أفضل غداً، توقَّف لحظة وفكِّر: «توجد مشكلة في توقُّعاتي. فهناك احتمال ألا أشعر برغبة في أداء هذه المهمَّة غداً». ومن المهمِّ إضافة الفكرة التالية إلى الأفكار التي تجول في خاطرك: «ليس لزاماً أن تطابق حالتي الوجدانية الحالية نيَّتي في التصرُّف وإنجاز المهمَّة».

- إذا عقدت العزم على تنفيذ إحدى المهام غداً وأتى الغد، فتوقَّع أنَّك لن تكون متحمِّساً ومتلهِّفاً للبدء في تنفيذها كما كنت تعتقد. فبالنظر إلى أنَّك نويت التصرُّف بالأمس (أو في وقت سابق) وأنت في حالة مزاجية جيِّدة ومتفائلة لأنَّك وضعت خطَّة مُحكمة، من المحتمل أن تشعر بقدرٍ أقلَّ من السعادة لأنَّ المهمة أصبحت حقيقة واقعة أمامك ويعتبر هذا أيضاً جزءاً من التنبُّؤ الوجداني المتحيِّز.

كيف تساهم طريقة تفكيرنا في تعزيز فكرة التسويف لدينا؟

إضافة إلى فهم دافعنا الأساسي الذي ينزع إلى الاستسلام للمشاعر المريحة وعدم الرغبة في تنفيذ المهام المطلوبة منَّا حتَّى بعد تأجيلها، يجب أن نفكِّر في بعض أوجه التحيُّز التي تشغل مساحة كبيرة من تفكيرنا. هناك مشكلات مهمَّة يجب أن نفكِّر في حلِّها، بما في ذلك نزعتنا البشرية إلى ما يلي:

تقليص حجم المكافآت المستقبلية مقابل المكافآت قصيرة الأمد

كثيراً ما تبدو لنا المكافآت التي تلوح لنا من المستقبل البعيد صغيرة وغير مجدية، وكأنَّنا ننظر إلى صورة جبل بعيد ونفترض أنَّ حجمه صغيرٌ فعلاً. يرجع السبب في ذلك إلى افتقار البشر إلى حُسن تقدير حجم المكافأة

عندما يتعلَّق الأمر بالوقت المُستغرَق في الحصول عليها. ويعرف هذا بظاهرة التقليص اللحظي للمكافآت.

وهم التخطيط

من طبيعة البشر المغالاة في التفاؤل. فنحن نفترض أنَّ بمقدورنا إنجاز المزيد من المهام في وقتٍ أقلَّ من المطلوب فنفترض أنَّ المهام ستستغرق وقتاً أقلَّ من المعتاد. وهذا هو لُبُّ المشكلة. فنحن لا نفكِّر في الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ المهام استناداً إلى خبراتنا السابقة، بل نركِّز على حدث فردي دون أن نأخذ في الاعتبار خبراتنا السابقة في التعامل مع المواقف ذاتها، وهذا يؤدِّي إلى سوء التخطيط.

إعاقة النفس لحمايتها

يُقصد بإعاقة النفس خلق الأعذار والمبرِّرات لنفسك. على سبيل المثال: إذا كان من المفترض أن تركض مع أحد أصدقائك، فلن تشكِّك أبداً في قدرتك على الرَّكض أي أنَّك إذا خسرت السباق، فستلقي باللوم على الحذاء الثقيل مثلاً أو أيِّ شيء آخر غير نفسك، أمَّا إذا فزت بالسباق فسترى نفسك أهلاً للتقدير والثناء. أي أنَّك لن تلوم نفسك أو قدراتك في الحالتين.

الأفكار غير العقلانية

غالباً ما نؤمن بوجود أشياء ليست موجودة حقّاً، ولا نفنِّد هذه المعتقدات بالاستعانة بأيِّ اختبار واقعي وبالتالي لا تتزعزع هذه المعتقدات. على سبيل المثال: قد نكون واثقين في أنَّنا لا يمكننا ارتكاب أخطاء، أو أنَّه يجب علينا أن نكون قادرين على الإجابة عن أيِّ سؤال يُطرَح بعد أيِّ

عرض تقديمي. وقد نؤمن إيماناً راسخاً بأنَّه يتحتَّم علينا أن نكون مثاليين في كلِّ شيء، وأنَّ قيمتنا كأشخاص متوقِّفة على مدى نجاحنا في حياتنا العملية فحسب. كلُّ ما سبق أمثلة على الأفكار غير العقلانية وهي شائعة لدى الكثير من الأشخاص وتسبِّب مشكلات حقيقية.

سعادتنا الذاتية وحلُّ صراعاتنا الداخلية

عندما تتصارع معتقداتنا مع أفعالنا أو بعضها مع بعض فإنَّها تتنافر. يطلق علماء النفس على هذا التنافر اسم «التنافر الفكري» والتنافر بطبيعته أمرٌ غير مُريح، لذا نحاول بشدَّة التخفيف من هذه الحالة السلبية. عندما ننوي اتخاذ إجراء ما فهذا يعني أنَّ هناك هدفاً محدداً اتخذنا هذا الإجراء من أجل تحقيقه، وعندما نفشل في اتخاذ هذا الإجراء (طواعية وعندما نختار تسويف هذا الإجراء على الرغم من علمنا بالآثار السلبية المترتِّبة على ذلك)، نمُرُّ بهذا التنافر الفكري الذي يُعدُّ أحد آثار التسويف السلبية.

فيما يلي بعض ردود الأفعال المألوفة والمتكررة التي رصدها الباحثون باعتبارها استجابات لذلك التنافر:

1. الإلهاء: نميل إلى صرف انتباهنا بعيداً عن التنافرات الفكرية وتجنُّب الحالة الوجدانية السلبية التي تنجم عن هذا التنافر.
2. النسيان: يأخذ شكلين، النسيان النشط والنسيان الخامل، فالنسيان الخامل مقترن بالأفكار غير المهمَّة، ولكنَّنا نميل إلى قمع الأفكار المهمَّة بصورة نشطة ونسيانها عن وعي لأنَّها تسبِّب التنافر.
3. التَّبسيط: ويتضمَّن تغيير معتقدات معيَّنة للتقليل من أهمية التنافر النَّاجم عن معتقدات أو أفكار سابقة.

4. إثبات الذات: يزيد من التركيز على القيم الأساسية والصفات الأخرى التي تعزِّز من إثبات الشخص لذاته ونزاهته على الرغم من التنافر.

5. التنصُّل من المسؤولية: يتيح لنا إمكانية إبعاد أنفسنا عن مجال التنافر.

6. إضافة أفكار متوافقة: يتمُّ ذلك من خلال السعي إلى معرفة معلومات جديدة تدعم موقفنا على سبيل المثال: «هذا ليس تسويفاً»؛ «أحتاج إلى معرفة المزيد من المعلومات قبل أن أقوم بأيِّ خطوة في هذا المشروع».

7. اختلاق تصوُّرات مناقضة للواقع: بقولنا: «كان من الممكن أن يسوء الأمر أكثر من ذلك». ونحن بذلك لا نتعلَّم من أخطائنا، بل نشعر بارتياح مؤقَّت لفترة وجيزة.

8. تغيير السلوك: يحدث ذلك للتماشي مع معتقداتنا وقيمنا بصورة أفضل. وهذا يعني الشروع في تنفيذ المهمَّة المطلوبة منَّا بدلاً من تسويفها، وذلك على الرغم من أنَّ تغيير السلوك يتطلَّب بذل جهد ولا يمثِّل أفضل طريقة للتقليل من التنافر.

قوَّة البدء

اعتبر نفسك قد انتهيت من نصف المهمَّة بمجرَّد بدئك فيها. اختَرْ مهمَّةً قمت بتسويفها وتزعجك بشدَّة. واكتب أكبر عدد ممكن من المهامِّ الفرعية المطلوب إنجازها لتنتهي من تنفيذ المهمَّة الأساسية. والآن، يمكنك

استخدام أحد الأعمدة الموجودة في الجدول للإشارة إلى المهمَّة الفرعية التي تحظى بأهمِّ أولوية أو التي يجدُر بك الانتهاء منها أولاً. وهذه هي نقطة البداية ومع ذلك قد لا تتمكَّن من الاستمرار في تنفيذ المهمَّة على الرغم من قائمة المهامِّ التي أعددتها وهذا أمرٌ واقع حتَّى لو لم تتمكَّن من استيعاب ذلك. اختر أيَّ مهمَّة وابدأ فيها، وسيكون ذلك كافياً. قد تضِلُّ طريقك في البداية، ولكن إذا بدأت، فستعرف الاتجاه الذي يجب أن تسلكه بالتدريج. وإن لم تبدأ، فستظلُّ عالقاً في هذه المهمَّة دائماً. يمكنك تطبيق هذا المنهج على أيِّ مهمَّة أو هدف لديك.

عندما تلاحظ أنَّه لا يمكنك البدء في إنجاز مهمَّة، قسِّمها إلى مهامَّ فرعية، ولكن لا تتوقَّف عند تلك الخطوة. فمعظم الأشخاص يشعرون بالرضا لمجرَّد قيامهم بخطوة إنشاء القائمة سالفة الذكر، ويتوقَّفون عند هذه المرحلة، وهذا عذرٌ آخر للتسويف. لا تنسَ أنَّ الهدف الرئيس من هذه القائمة هو مساعدتك على البدء والشروع في المهمَّة مجرَّد البدء.

قوَّة الإرادة

عندما تجد نفسك ميَّالاً إلى تأجيل أيِّ مهمَّة إلى غدٍ أو بعد غد، توقَّف وخذ نفساً عميقاً، وفكِّر في السبب الذي جعلك تقرِّر تنفيذ هذه المهمَّة اليوم بدايةً. وما أهمية تنفيذها اليوم وليس في أيِّ يوم آخر؟ وما الفائدة التي ستعود عليك من تنفيذها الآن؟ وكيف سيساعدك ذلك على تحقيق هدفك؟

من هذا المنطلق، إذا امتلكت قوَّة الإرادة الكافية لتجعلك تتخذ خطوة أخرى إضافيَّة، وهي «البدء»، فستكتشف أنَّك تتمتَّع بالقدرة على الانضباط الذاتي بمعدَّلات تفوق تصوُّرَك. قد تخدعنا أفكارنا في بعض الأوقات، وهذا الخداع الذاتي قد يصبح ألدَّ أعدائنا في كل الأوقات.

هذه بعض الاستراتيجيات التي يمكنك اتباعها لتعضد قوَّة إرادتك:

1. يعدُّ تشبيه قوَّة الإرادة بالعضلة تشبيهاً ملائماً، وذلك لأنَّ القدرة على الانضباط الذاتي تزيد بالتدريب المنتظم. فحتَّى إذا مارست تمارين الانضباط الذاتي لمدَّة أسبوعين فقط فستزيد قوَّة إرادتك وتحمُّلك. لذا، اختر إحدى مهامِّ الانضباط الذاتي البسيطة والتزم بتنفيذها. احرص على أن تكون المهمَّة بسيطة في نفس بساطة التدريب مع الحفاظ على وضعيَّة سليمة في أثناء الجلوس أو تناول الطعام بيدك الضعيفة. لا تبدأ بمهامَّ صعبة وحافظ على تركيزك؛ فالهدف الأساسي هو صقل انضباطك الذاتي وبالتدريج ستزيد قوَّة إرادتك.

2. يساعدك النوم أيضاً على استعادة قدرتك على الانضباط الذاتي. فإذا وجدت نفسك غير قادر على التأقلم ومتابعة تنفيذ المهمَّة التي في يدك اسأل نفسك أولاً عمَّا إذا كنت تحصل على القدر الكافي من النوم أم لا. يعتبر الحصول على سبع أو ثماني ساعات من النوم أمراً مهماً لنا جميعاً لنعمل بكفاءة.

3. تقلُّ فاعليَّة الانضباط الذاتي بشكل طبيعي مع مرور وقت العمل طوال ساعات اليوم، ويتراجع مفعول النوم والراحة. لذا، كن استراتيجياً في الخطوات التي تتخذها ولا تسعَ إلى تحقيق بطولات في قوَّة الإرادة عندما يوشك اليوم على الانتهاء.

4. أظهرت النتائج أنَّ دفعة من المشاعر الإيجابية من شأنها أن تقضي على نقص الانضباط الذاتي. لذا ابحث عن الأشياء أو الأشخاص أو الأحداث التي تجعلك تشعر بالبهجة لزيادة قوَّة إرادتك.

5. على ما يبدو يتوقَّف نجاح الانضباط الذاتي على مستوى الجلوكوز المتوفِّر في الدم. في بعض الدراسات أظهرت النتائج أنَّ تصرُّفاً واحداً فقط من تصرُّفات الانضباط الذاتي من شأنه أن يقلِّل من نسبة الجلوكوز المتاح في مجرى الدم، ممَّا يؤثِّر على محاولات الانضباط الذاتي التي تحدث لاحقاً في نفس اليوم. ومن المثير للاهتمام أنَّ كوباً واحداً من الليمون المُحلَّى بالسُّكَّر يقضي على ضعف الانضباط الذاتي، وذلك وفقاً للتجارب التي أُجريت في تلك الدراسات. وعلى الرغم من عدم تكرار هذه الدراسة البحثيَّة فيما بعد، فإنَّ الرسالة واضحة: لا تستسلم لانخفاض السُّكَّر في الدم، لأنَّ قدرتك على الانضباط الذاتي ستتأثَّر نتيجة لذلك. احتفظ دائماً ببعض الفاكهة (كربوهيدرات معقَّدة) لاستعادة مستوى الجلوكوز في الدَّم.

6. انتبه إلى حقيقة أنَّ المواقف الاجتماعية قد تتطلَّب منك قدراً أكبر من الانضباط الذَّاتي. على سبيل المثال: إذا كانت طبيعتك انطوائية وتعيَّن عليك أن تتصرَّف بقدرٍ من الانفتاح في أحد المواقف أو تحتَّم عليك كبت ردِّ فعلك في داخلك (حتى لا ترفع صوتك أكثر من اللائق في مكان العمل مثلاً) وللحفاظ على المظاهر الاجتماعيَّة المقبولة (بالإذعان إلى طلبات غير معقولة مرة بعد أخرى)، فستقضي على قوَّة إرادتك التي تحفِّزك للتصرُّف في مثل هذا الموقف لاحقاً. وقد يزيد التعرُّض لمثل هذه المواقف الاجتماعية من احتمال القيام بشيء قد تندم عليه فيما بعد. لأن الانسجام مع الآخرين يتطلَّب منك أن تتحلَّى بقدر من الانضباط الذاتي. ولذا يجب أن تفكِّر في النقاط السابقة لتكون مستعدَّاً للتعامل مع المواقف الاجتماعية الصعبة.

7. وأخيراً تعتمد قدرتنا على الانضباط الذاتي على درجة تحفيزنا بشكلٍ

كبير. فحتَّى في حالة الجوع، أو الإرهاق الناجم عن عدم كفاية النوم، لا يزال بإمكاننا التصرُّف بإرادة قوية حتَّى نسلك سلوكاً ملائماً في موقف معيَّن. لا شك أنَّ تحقيق ذلك صعب ولكنَّه ممكن، وبخاصةٍ إذا ركَّزنا على القيم والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها لنصرف انتباهنا عن اللحظة الحالية. ومن خلال القيام بذلك يمكننا إزاحة المشاعر المؤقَّتة أو العابرة من طريقنا والتخلُّص من عامل رئيس يلعب دوراً كبيراً في فشلنا في تحقيق الانضباط الذاتي.

رحلة الألف ميل تبدأ بفكرة ثم بخطوة

يعتبر خفض معدَّلات التسويف في حياتك أو التخلص منه تماماً سلوكاً عملياً مُهماً حقاً. إلا أنَّ التغيير الحقيقي يبدأ بالتصرُّف، وليس بالقراءة والفهم فقط. وبالجمع بين الأمرين: النظرية والتطبيق؛ ستكتشف أنَّ الحلَّ يكمن في الشروع في التنفيذ وليس في تغيير القناعات والقراءة فقط. وحينئذٍ، ستعرف كيف تصقل قوَّة إرادتك بعدما عرفت خطورة الخضوع لإغراءات التأجيل والاستسلام للشُّعور بالارتياح. فكما أنَّ رحلةَ الألف ميل تبدأ بالخطوة الأولى، فإن رحلة الحياة الخالية من التأجيل والتطويل تبدأ بكسر واحدة من أخطر عاداتك، لأن عادة التسويف تحُولُ بينك وبين التخلص من أسوأ عاداتك والبدء في تغيير وتحسين حياتك.



منهجية العشرات في اتخاذ القرارات

عشر دقائق .. عشرة شهور .. عشر سنين

تأليف:

سوزي ويلش



منهجية العشرات الثلاث

ابتكرت «سوزي ويلش» هذه المنهجية في اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات عندما كانت رئيسةً لتحرير مجلة كُلِّية «هارفارد» للأعمال. وهي طريقة فريدة تُسَهِّل عملية اتخاذ القرار وتساعدنا على النظر إلى مختلف أبعاده وتداعياتِه المحتملة. تنطوي المنهجية على آلية؛ قصيرةِ ومتوسطةِ وطويلةِ المدى. ففي ظل تعَدُّد الخيارات والبدائل وزخم المعلومات وتدفقها وسرعة التغيير التي تشهدها أحوالنا الخاصة وأعمالنا العامة؛ يصبح من المهم تحديدُ بؤرةِ التركيز وتسليطُ العدسةِ المكَبّرة التي نَصْنَع بها قراراتنا، ثم نتَّخُذها على ضَوْئها.

كيف تعمل منهجية العشرات

أولاً: السؤال

عادة ما تبدأ هذه الطريقة بسؤال؛ بمعنى أن تضع المعضلة التي تواجهك في

صيغة تساؤل: هل حان الوقت لتغيير مجال عملي؟ هل أستأنف دراساتي العليا؟ هل آن الأوان كي أُشاركَ في هذا المؤتمر أم ذاك؟ هل أسافرُ بنفسي أم أنتدبُ أحد مساعدِيّ؟ هل نستمر مع هذا المورد أم نغَيِّره؟ الأسئلة هي أساس منهجية العشرات الثلاث؛ لأنَّ معظم المواقف الحاسمة التي تواجهنا تنطوي على كثير من التفاصيل والبدائل التي قد تحول بيننا وبين رؤية الصورة الكاملة؛ وبالتالي فإن الأسئلة تساعدنا على استجلاء صُلْب الموضوع.

ثانياً: جمع البيانات والتفريق بين الحقائق والاحتمالات

يمكن إدارة هذه المرحلة من خلال العصف الذهني، أو باستخدام الورقة والقلم، أو بالحوار وطلب المشورة أو تحليل البيانات للتعمق في فهم المعطيات. وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّ أهمَّ ما في هذه المرحلة ليس الطريقة ذاتها، وإنَّما تحرِّي الموضوعية في الإجابة عن السؤال التالي: «بعد أن عرفت المشكلة وفهمت الموقف ما العواقب المحتملة لكلِّ حلٍّ من الحلول المطروحة على مدى: 10 دقائق، و 10 شهور، و 10 سنوات؟» ونحن هنا لا نقصد المعنى الحرفي لكلِّ عشرة من العشرات الثلاث، وإنَّما:

- **الدقائق العشر**: تعني «الوقت الراهن» أو «اللحظة الحالية» أي: الآن وغداً والأيام القليلة القادمة فقط.

- **الشهور العشرة**: تعني «المستقبل القريب» والشهور القادمة وخلال عام من الآن، حيث يكون وقع القرار الآني قد زال، بينما تمتدُّ آثاره بشكل يسهل توقُّعها والإحساس بها.

● **السنوات العشر**: تعني «المستقبل البعيد» والأفق الزمني غير المنظور والذي يصعب توقعه أو التأكد من تحَوُّلاته ويصعب تخَيُّله أيضاً.

وهكذا، تتباين الفترة الزمنية المقصودة بطريقة العشرات الثلاث تبعاً لكلِّ مشكلة على حدة. فربَّما تختلف الفترات الزمنية في مشكلة ما بحيث تشير العشرةُ الأولى إلى 9 أيام، والعشرةُ الثانية إلى 15 شهراً، والثالثة إلى 18 عاماً. أي إنَّ الرقم 10 هو مجرَّد رمز للإطار الزمني ثلاثي الأبعاد ـ الآن، ولاحقاً، وبعد فترة طويلة، وهكذا.

ثالثاً: مرحلة التحليل

يتم في هذه المرحلة تحليل المُعْطيات وتوثيق التوقُّعات ومضاهاتها مع منظومة قيمك وقناعاتك الراسخة ومبادئك واحتياجاتك وطموحاتك وخططك والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. تفرض هذه المرحلة سؤالاً جوهرياً وهو: «الآن، وبعد أن حصرت الخيارات المتاحة وتبعات كلٍّ منها؛ فأيُّ قرار ينسجم مع معتقداتي ولا يخالف قناعاتي، ويحقق أهدافي ويجعلني سعيداً؟» بالإجابة عن هذا السؤال تكون قد حسمت أمرك وصنعت القرار الأفضل مقارنة بالطرق الأخرى. مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا يوجد قرار مثالي بنسبة مئة بالمئة.

البعد العلمي لمنهجية العشرات

تعمل استراتيجيَّة العشرات الثلاث كالمصفاة التي تنقِّي قراراتنا ممَّا يشوبها من تفضيلات شخصيَّة لأنها تتيح لنا فرصة دراسة الخيارات المتاحة، وتقييمها والتفكير في تبعاتها، ومقارنتها بقيمنا وأهدافنا. فهي تكفل لنا التغلُّب على نزعاتنا وتحيزاتنا. فقد اتفق علماء النفس على أنَّ عقولنا تخضع لبعض التحيُّزات والتوجُّهات السلوكيَّة التي تضمن لنا النجاة

والنجاح. فالإنسان يُصاب بحالة من الذهول والشلل الذهني عندما يستشعر خطراً داهماً. كما أن الضغوط تُربِكنا وقد تدفعنا أو تمنعنا من اتخاذ قرارات رشيدة. فبعضنا يتهَّوَر وبعضنا الآخر يتردَّد في اتخاذ القرارات الحاسمة. وقطعاً ليس من شأن استراتيجيَّة العشرات الثلاث أن تخلصنا تماماً من آثار الضغوط، لكنَّها تروِّضها وتعيد صياغتها وتُوجِّهها إلى مساراتٍ جديدةٍ تتلاءمُ مع كل مشكلة، وترسم لنا علاماتٍ ومعالمَ أوضحَ على الطريق.

من أمثلة التحيُّزات التي تتبنَّاها عقولنا؛ نزعتنا الفطرية لتصديق وتذكُّر المعلومات التي تتَردَّد على مسامعنا كثيراً والتي ينقلها لنا أشخاصٌ نحبُّهم أو نثق بهم. وبالمقابل، نميل إلى تكذيب المعلومات التي يعرضُها علينا أشخاصٌ لا نحِبُّهم أو لا نراهم كثيراً. ونرى أنَّ منظور العشرات الثلاث يُحَجِّم هذا النوع من «التحيُّز المُسبق» ويَحول دون تسَلُّطِه على قراراتنا. فعلى سبيل المثال، قد تجد نفسك ميالاً إلى تجاهل معلومات نقلها لك زميلٌ قديم أو شريك ذو مصلحة لأنه سبق أن وقع بينكما خلاف أو تضارب مصالح. وتميل إلى تصديق رأي خبير محايد أو زميل جديد لأنه يوافقك دائماً ويؤيِّد قراراتِك. ولكن آليَّة العشرات ستفرض عليك التدقيق في الخيارات المتاحة وعلى فترات زمنية مختلفة. وقد تجبرك هذه الاستراتيجيَّة على إعادة النظر في المعلومات المقدَّمة من المقرَّبين إليك والتي لطالما اعتبرتها من المسلَّمات. فهدف هذه المنهجية هو اختبار وتقييم المعلومات ذاتها، بغض النظر عن مصدرها.

مصادر المعلومات وأولويَّة القرارات

صُدِم «جيم» ـ وهو أب عامل ومتوسط الحال ـ حين تلقَّى التقرير المدرسي الخاص بابنه «هوبر» الذي كان في الصفِّ العاشر؛ إذ امتلأ التقرير بعلامات

الرسوب على غير العادة. فقد كان «هوبر» تلميذاً مجتهداً ومهذَّباً ومحباً لكرة السلَّة، ولا يثير المتاعب في المنزل أو المدرسة. حاول «جيم» بشتَّى الطرق أن يتحرَّى السبب الحقيقي لإخفاق ابنه، لكنه لم يحصل إلا على النزر اليسير من المعلومات، وانحصرت ردود ابنه في مشاعر الكراهية المتبادلة بينه وبين مدرِّس الرياضيات. ثم بدأ «هوبر» يتوسَّل لوالده بأن ينقله إلى مدرسة أخرى حتَّى تتحسَّن الأمور. تخوَّف الأب من الاستجابة لطلب ابنه حتى لا يساعده على الاستسلام والهرب من المشكلات، ولكنَّه لم يشأ أيضاً أن يجبره على البقاء في بيئة تجلب له التعاسة وتنحدر بمستواه الدراسي.

التقى «جيم» مدَرِّس الرياضيات لدقائق معدودات ومنذ الوهلة الأولى لاحظ أنه صارم وجاد وسريع في ردود أفعاله. فقد باغته المُعلِّم بعد دقيقة واحدة من لقائهما قائلاً: «ابنك يعاني من الاكتئاب يا سيدي وهو بحاجة إلى طبيب وعلاج نفسي» غادر «جيم» المدرسة وحينما أصرَّ ابنه على رفض الذهاب إلى المدرسة، لم يجد مفرَّاً من البحث عن مدرسة أخرى. لكن صديقاً مقرباً من «جيم» اقترح عليه أن يستخدم استراتيجيَّة العشرات الثلاث في البحث عن بدائل، ويرى إلى أين ستقوده. بالنظر إلى المدى القريب، أدرك «جيم» أن مغادرة «هوبر» لهذه المدرسة سيخلِّصه من البؤس ويسعده إلى حد ما. أمَّا على المدى المتوسِّط، فقد بدا الأمر أكثر تعقيداً. فربما يساعده تبديل المدارس في تغيير سلوكه واستعادته لنشاطه واجتهاده؛ ولكن ماذا لو حدث العكس؟ كيف يتصرَّف في هذه الحال؟ أما على المدى البعيد، فمن الممكن أن يتخذ «هوبر» الرسوب وعدم التكَيُّف سلاحين للضغط على من حوله وتحقيق رغباته. ثم طرح «جيم» على نفسه سؤالاً مهماً: ماذا لو استمعت لوجهة نظر المدرِّس ـ وهو مصدر مكروه

للمعلومات ـ وعرضت «هوبر» على الطبيب؟ وبالفعل أخذ ابنه إلى الطبيب وسرعان ما شخَّص حالة الاكتئاب التي يعانى منها «هوبر»، فمن خلال دراسة جميع الاحتمالات والنظر في كل الافتراضات اتسع إدراك «جيم» ليستوعب جميع الأفكار والبدائل، رغم ميله المبدئي إلى رفض بعضها. فهذه الطريقة لم تدَع مجالاً للتَحيُّزات كي تكبر وتؤثِّر في قراره بشكل سلبي. يتولَّى «هوبر» الآن قيادة فريق كرة السلة في المدرسة، بعدما استعاد حماسه وتحسنت تقاريره المدرسيَّة بعدما تلقى العلاج المناسب وتخلَّص من الاكتئاب. أي إنَّ منهجية العشرات الثلاث تحثُّنا على التأمُّل والمفاضلة والتقييم، ثمَّ التحرُّك.

استراتيجيَّة بلا قيم هي استراتيجيَّة بلا قيمة

من دون القيم الجوهرية والمبادئ الراسخة، لا تشكل طريقة العشرات الثلاث سوى وسيلةٍ للقفز بين الخيارات والبدائل المتاحة. القيم هي ما تضيف قيمةً للطريقة وتُضْفي معنى على النتائج، وهي بالتالي تعيد تأطيرَ وصياغةَ أفكارنا وقراراتنا بما يُحقِّق أحلامنا وطموحاتنا. وبالطبع لا ينبغي للإنسان انتظار تأزم المواقف حتَّى يبدأ البحث عن قيَمِه الكامنة. ولهذا طوَّرنا «اختبار القيم» بعدما تبَيَّن أن متخذي القرارات ومستخدمي منهجية العشرات الثلاث يعانون في اكتشاف قيمهم أكثر مما يعانون في المفاضلة بين البدائل.

هناك أسئلة كثيرة يمكن طرحُها لاكتشاف منظومة قيمنا وهذه بعض أمثلتها:

سؤال الذكرى أو الأثر: ما الذي تتمناه أو يمكن أن يحزنك غيابه في عيد ميلادك السبعين؟ يخترق هذا السؤالُ مشاعر ووجدان الإنسان، لأنه يتعلق بأمنياته وذكرياته وعلاقاته والبصمة أو الذكرى التي يوَدُّ أن يتركها في مسيرة

حياته. أجاب أحد المشاركين في اختبار القيم بأنه يريد أن يكون محاطاً بأسرته وبعض أصدقائه المقربين عندما يكون طاعناً في السن. بينما أجاب آخر بأنه يتمنى أن تكون معظم مشروعاته قد نجحت وامتدت مؤسسته إلى مناطق كثيرة. فالأول يحفل بالعلاقات والمشاعر الإنسانية، ويركز الثاني على أعماله وطموحاته المهنية.

السؤال الثاني يتعلق بالشخصية: ما الذي تودُّ أن يقوله الآخرون عنك في غيابك؟ تباينت الإجابات عن هذا السؤال ما بين: «أريدهم أن يتحدثوا عن ذكائي»، و «أتمنى أن ينظروا في تربيتي لأبنائي»، و «لا أحفل كثيراً برأي الآخرين»... إلخ. تعكس كلُّ واحدة من هذه الإجابات شخصيَّةَ صاحبها ـ ومن ثمَّ قيمه ـ التي تتراوحُ ما بين الاعتزاز بالنفس، والاهتمام بالتربية وتنشئة الأجيال، والمتكبر المتعالي الذي لا يهتم بمن حوله.

السؤال الثالث يرتبط بنمط الحياة وتفضيلاتها، وهو: ما الذي كنت تحبه وتكرهه في طريقة حياة والديك أثناء نشأتك؟ أجاب أحدهم: «كنت أكره الصمت الذي يعم أرجاء منزل العائلة؛ فلم تكن هناك نقاشات حارَّة وحوارات فعَّالة بين أفراد الأسرة». وأجاب آخر: «كنت أعشق طهي والدتي فقد كان أسلوبها في الطهي رائعاً». ولو عدنا إلى قصة «جيم» مع ولده «هوبر» فسنلاحظ أنه ترجم قيمه الأسرية إلى اهتمام جاد بأسرته وابنه، فقد ذهب لمقابلة معَلِّم الرياضيات ثم استشار أحد أصدقائه ولم يتوانَ في أخذ ابنه إلى الطبيب.

استراتيجيَّة الأمل .. والعمل

توصَّل علماء الاجتماع إلى أنَّ العمل هو المصدر الرئيس لبناء الهويَّة وذلك لأنه يوَجِّه دفَّة الحياة بشكل هادف ومؤثِّر، وأيضاً باعتباره محوراً ترتكز

عليه أهدافُنا وآمالُنا وتدور حوله حياتُنا بكل مناحيها. ويتأكَّد لنا يوماً بعد آخر أنَّ قراراتنا المهنيَّة لا تحدث لنا، وإنَّما نحن من نصنعها. وهنا تبرز الأدوار المحوريَّة التي تلعبها استراتيجيَّة العشرات الثلاث في سوق العمل: فهي تساعدنا في اتخاذ القرارات الإداريَّة والتنفيذيَّة المعقَّدة ـ بداية من التوظيف والعلاوات والترقيات ووصولاً إلى توزيع الميزانيَّة وتخصيص بنودها. من ناحية أخرى، يمكن اعتبار الاستراتيجيَّة أداةً إدارية لتبادل الخبرات، والتشاور بين عدة جهات. ويمكن لاستراتيجيَّة العشرات الثلاث أن تشَكِّل إطاراً استثنائياً للحوار البنَّاء فتكون نقطة التقاء للآراء المتضاربة والقيم المتناقضة.

التطبيق المهني لاستراتيجيَّة العشرات الثلاث

أدركت المؤلفة «سوزي ويلش» التطبيقات المهنيَّة المتعددة لاستراتيجيَّة العشرات الثلاث عندما كانت تعملُ رئيسة تحرير لمجلة «هارفارد بيزنس ريفيو». كانت المجلة تنشر مقالات ودراسات متميزة تهدف إلى الارتقاء بالأساليب والمناهج الإدارية. وعلى الرغم من مساهمة العديد من الكتاب المرموقين في كتابة هذه المقالات، فقد كان بعض أساتذة «هارفارد» يُصِرُّون على نشر مقالاتهم المتسَرِّعة وغير المدروسة من دون أن تخضع للمراجعة والتقييم والتحرير.

وفي حال رفضت إدارة التحرير نشرها، كان المؤلف يشتكي إلى عميد كليَّة إدارة الأعمال ـ وهو القائد المسؤول عن تعيين إدارة تحريرها ووضع سياساتها. في إحدى المرَّات كان المشتكي أحد الأساتذة المخضرمين في «هارفارد»، والذي أصَرَّ على نشر مقالته التي كانت مجرَّد «إعادة صياغة لموضوع قديم» سبق نشره في المجلة لنفس الكاتب. فضلاً عن اللغة

الاصطلاحية المعقَّدة التي تتضارب مع سياسة ونهج المجلة. حاولت رئيسة التحرير وزملاؤها التفاوض مع المؤلِّف ولكن دون جدوى. ومن هنا اقترحت «ويلش» تطبيقَ استراتيجيَّة العشرات الثلاث واتخاذ قرار بشأن نشر المقالة على أمل الوصول إلى حلٍّ يُرضي جميع الأطراف. جلس فريق التحرير في اجتماع مهم وطرحوا سؤالاً محورياً: «هل ننشر المقالة أم لا؟»

على المدى القريب اتفقوا على أنَّ نشر المقال سيؤثر في الصورة الذهنية للمجلة ومحاولاتهم المستميتة لتغييرها من مجلة أكاديمية معقدة المضمون إلى مجلة إدارية وثقافية سلسة المحتوى يقرأها الأكاديميون والممارسون على السواء. أمَّا إن رفضوا النشر فسيقابَل ذلك بالامتعاض من الإدارة العليا. وعلى المدى المتوسِّط لن تختلف النتائج كثيراً؛ ففي حال قبولها فسيفتحون المجال لتعنُّت مزيدٍ من المؤلِّفين وتمتلئ المجلَّة بالموضوعات المكرَّرة والعقيمة. أمَّا إن أصرُّوا على الرفض فستستمرُّ حالة الغضب والاستياء من قِبَل الإدارة العليا ويجبرونهم على قبول مقالات أقل قيمة. أمَّا على المدى البعيد فقد أخذت الآراء منعطفاً جديداً. سألت «ويلش» الحاضرين: «من منَّا سيكون هنا بعد عقد من الزمن؟» رفع الجميع أيديهم، ثمَّ بادر أحدهم بطرح وجهة نظر جديدة، قائلاً: «لا بدَّ أن نرفض هذه المقالة وإلا سنجد أنفسنا نجلس ذات الجلسة وندير نفس النقاش بعد مرور خمسة أو عشرة أعوام» فأجابه زميل آخر: «على النقيض تماماً، يمكننا نشر المقالة وتقليل الخسائر. فالصورة التي بنيناها لدى قرائنا عبر عشرات السنين أنصَعُ من أن تلَطِّخَها مقالةٌ واحدةٌ، فلِمَ المجازفة إذن؟».

التفت الجميع بأنظارهم إلى رئيسة التحرير باعتبارها صاحبة الرأي الأخير، وكانت قد اشتهرت بإصرارها على تطوير المجلَّة وتجديدها وإخراجها من شخصيتها التقليديَّة. لكنَّها كانت تُفَضِّل أن يكون التغيير تدريجياً فلا تُخلُّ

بمنظومة العمل والعلاقات داخل المؤسَّسة. وبعد تفكير قالت: «أعتقد أنَّه من الأفضل تمرير المقالة هذه المرَّة؛ فإن كنَّا نهدفُ حقَّاً إلى تغيير وتطوير مجلَّتنا على المدى البعيد، فعلينا أن نكسب الإدارة العليا، وإلَّا دفعنا الثمن باهظاً؛ الآن ولاحقاً أيضاً. لأنَّ الرفض والتعنُّت سيضعنا في خانة الأعداء، فلا نتقدَّم خطوةً واحدةً مهما حاولنا. علينا أحياناً أن ننحني في وجه الرياح حتَّى لا ننكسر» لم يلقَ هذا القرار إعجاب وموافقة الجميع، ولكنَّهم تفهَّموا مبرراتِه والسببَ الكامن وراءَه. وهذا هو دور القائد في المواقف الحرجة. ومنذ ذلك الحين وفريقُ العمل يوظِّف استراتيجيَّة العشرات الثلاث في مواجهة الضغوط التي تتعرَّض لها المجلَّة.

أداة للمبتدئين

تتمتع طريقة العشرات الثلاث بأهمية خاصة بالنسبة للمبتدئين وأصحاب الأعمال والمشروعات الصغيرة. فهي تساعدهم في تقييم الأفكار والمقارنة بين البدائل حين لا يجدون مُعاونين أو مستشارين يرجعون إليهم، فضلاً عمَّا تضفيه من طابع رسمي ومنطقي على القرارات «العفوية» التي يعتمد عليها روَّاد الأعمال المبتدئون.

بدأ «جون» حياته العمليَّة مُعلِّماً، ثمَّ عمل مستشاراً تربوياً في مدرسة ابتدائية. ثم قرَّر العودة إلى الدراسة والحصول على شهادة عليا في العلوم الاجتماعية والنفسية. وفي غضون سنوات دخل عالم العمل الخاصِّ معالجاً نفسياً واشتملت قائمة عملائه على أفراد أسرته وأصدقائه ومعارفه وزملاء العمل القُدامى، وأُسَر تلاميذه السابقين والمجتمع المحلي. لكنَّه سرعان ما أدرك حاجته إلى توسيع دائرة العملاء وزيادة دخله السنوي. أمضى «جون» عدة شهور في عقد الاجتماعات وتبادل الزيارات مع كبار

الأطبَّاء والمعالجين على أمل أن يُرشِّحوا له مزيداً من العملاء، لكنه لم يحقق النجاحَ المأمول.

لجأ «جون» أخيراً إلى تطبيق استراتيجيَّة العشرات الثلاث للخروج من هذا المأزق. وكان سؤاله المِحْوَري هنا مادياً صرفاً وهو: «كم ينبغي عليَّ أن أنفق من المال لكي أسَوِّق نفسي جيداً؟» أدركَ على الفور أنه يحتاج لجمع المزيد من المعلومات؛ الأمر الذي اضطره لقضاء بعض الوقت في تصفُّح الإنترنت، ليكتشف أنَّ معظم المعالجين النفسيِّين يروِّجون لأنفسهم عبر صفحات الإنترنت؛ ليس فقط بطَرح مناهجهم وعَرْض درجاتهم العلميَّة، وإنَّما أيضاً بعرض ردود أفعال عملائهم وتعليقاتهم المتنوعة وبعض مقاطع الفيديو. كان «جون» شخصية محافظة لا يميل إلى المخاطرة، ولكنَّه أدرك بعدما تحَوَّل إلى العمل المستقل أنَّ عليه أن يتحلَّى بالجرأة ويجازف حتَّى يثبتَ وجوده في مجال عمله. وبعد مقارنة الخيارات المتاحة على المدى القصير والمتوسط والبعيد؛ قرر استثمار خمسة آلاف دولار في تصميم موقعه الإلكتروني الخاص، والتحق بدورات متخصصة في إدارة منتديات التواصل الاجتماعي، وسرعان ما انتشر اسمه واشتهر عمله. ثم قرر إصدار نشرة إعلامية شهرية متخصصة يرسلها لعملائه ويتيحها لقرائه، وما لبث أن أصدر كتاباً من واقع ممارساته والخبرات العملية التي اكتسبها والحالات التي عالجها.

التخطيط المبكِّر لمسارك المهني

معظم الناس يكتشفون مجال العمل الأنسب لهم بالصدفة، أو بشكلٍ عشوائي ومن دون تخطيط مدروس. فنجدهم يستهلُّون العمل في مجالٍ ما، ثمَّ يتأرجحون ذهاباً وإياباً في المناصب والأعمال ذات الصلة، إلى أن

يقودُهم القدَرُ في نهاية الأمر إلى وظيفة الأحلام؛ إن كانوا محظوظين وحدث هذا فعلاً. مثل هذه العملية قد تستغرق سنواتٍ يُفني فيها الإنسانُ عمرَه ويستنفدُ طاقتِه. وهنا يمكن لاستراتيجيَّة العشرات الثلاث أن تقدِّم منهجاً فعَّالاً في التخطيط للمستقبل المهني. يقوم هذا المنهج على أربعة أسئلة رئيسة تتعلّق بالوظيفة الحالية، فتوفِّر الإجابة عنها طريقة علميَّة تكفل اتخاذ أفضل القرارات المهنيَّة.

1. هل تتيح وظيفتي الحالية فرصةً للعمل في فريق يُشاركني مبادئي في الحياة؟

«المبادئ» هي الكلمة الافتتاحية في هذا السؤال لأنها تشمل منظومة القيم والسلوكيَّات والتوجُّهات والخصال التي تُشعِرك بالألفة والحميميَّة في صُحْبة زملائك. هذه الألفة تصنع روحاً من التعاون والتآزر بين أفراد الفريق فتجد العملَ يسيرُ بانسيابية متناهية وبأساليب يحكمها الالتزام والاحترام المتبادل، فضلاً عن وجهات النظر والرؤى المتقاربة التي تُعزِّز روح الفريق وترتقي بالعمل، وتقرب المسافات وتقلل الخلافات. فإن كانت وظيفتك توفر بعض أو كل ما سبق، فهي الاختيار المناسب من حيث المبدأ. فوظيفة الأحلام لا تسعدك أنت فحسب، وإنَّما تُشعِرك بالسَّعادة والإفادة أنت ومن حولك.

2. هل تضيف وظيفتي إلى مهاراتي وتشحذ إمكاناتي وتُكسبني خبراتٍ جديدة؟

ينجذب كثيرون ويتشبَّثون ببعض المهن فقط لأنَّهم يجيدونها ويتقنونها، فتجد متخصِّصي اللغة يتَّجهون إلى التأليف والنشر، في حين يتجه علماء الرياضيات والاقتصاد إلى سوق الأوراق الماليَّة، وهكذا. وقد اتبع «سامي»

ـ الذي برع في دراسة العلوم في المرحلتين؛ الثانويَّة والجامعيَّة ـ النهج ذاته، حين استهلَّ مشواره المهني بعد التخرُّج بالعمل باحثاً علمياً. إلَّا أنَّه بعد أن قضى ما يزيد على عشرين عاماً في هذا المجال، لم يشعر بالحماس والشغف والرضا الداخلي، فقرَّر أن يهجره إلى غير رجعة. اعتزل «سامي» مجال البحث العلمي وبدأ البحث عن مهنة تداعبُ شغفه وتلائم اهتماماته التي كادت تتلاشى في خضم سعيه الحثيث وراء العلم، إلى أن وجد ضالَّته في التصوير الفوتوجرافي. تدرَّب «سامي» على أيدي نخبة من خبراء التصوير والتحق بدورات تدريبية خاصَّة بتقنيات الإضاءة والتصوير إلى أن تعمَّق في المجال واتَّسعت معارفه وطوَّر قدراته. شرع بعد ذلك في تصميم وطباعة وتوزيع النشرات الدعائيَّة والتسويقيَّة مستمتعاً بكلِّ لحظة يقضيها في ممارسة العمل الذي يُحب. قضى «سامي» ما تبقَّى من عمره في وظيفته الجديدة متحدِّياً الصِّعاب ومتصدياً للانتقادات التي انهالت عليه بسبب هذا القرار المصيري. ومن حكايته نتعلَّم أنَّه متى أوصلتك قراراتك المصيرية المبنية على أسس علمية إلى ضرورة تغيير مسارك المهني، فلا تكتف بسؤال: «هل أمتلك المهارات اللازمة للنجاح والاستمرار؟» وإنَّما تسأل: «إلى أي مدى أستمتع بعملي وكيف يمكنني الإبداع فيه واكتساب المزيد والجديد من المهارات الجديدة؟».

3. هل توفِّر لي وظيفتي المزيد من الفرص وتفتح الأبواب المغلقة؟

الوظيفة الجيِّدة هي التي تؤهِّلك للحصول على وظائف أفضل في المستقبل. ورغم ما يبدو في هذه العبارة من تناقض، إلا أنَّها تعكسُ قدراً كبيراً من الحقيقة. فالوظيفة ليست هدفاً في حدِّ ذاته، وإنَّما هي فرصة تقود إلى أخرى.

تحيَّر «جوزيف» ـ وهو حديث التخرُّج ـ بين وظيفتين: الأولى رأى فيها فرصةً سانحةً خلال العامين التاليين لتخرجه. فقد عمل في شركة صغيرة مبتدئة يسودها جو المرح ويتمتَّع أصحابُها وموظَّفوها بروح المودة والاجتهاد والولاء. ومع ذلك فإنَّ فرص نجاح الشركة واستمرارها كانت ضئيلة إلى حدٍّ ما. أمَّا الوظيفة الأخرى فكانت في مؤسَّسة كبيرة ومعروفة ومشهورة ببرامجها التدريبيَّة المتنوِّعة وفرص الترقِّي والتعَلُّم اللامتناهية. وبالتالي فهي تعتبر فرصة جيِّدة إذا نظرنا إليها من منظور الأعوام العشرة المقبلة ومن ناحية القيمة العملية والقيم الشخصية فقد وجد في الشركتين ما يتوافق مع بحثه عن التحدِّي والعمل الجماعي والشغف والدخل المادي المناسب. ومن ثم، فلم تزده المقارنة إلا حيرة. من هنا قرَّر «جوزيف» أن يفتِّش في قيمه المهنيَّة الراسخة علَّه يجد ما يرشده إلى ضالَّته؛ ومن هذا المنطلق اكتشف أنَّه ليس من اللاهثين وراء المظاهر، والمناصب العليا والألقاب الرنَّانة، وأنه يفضل تحمل المسؤوليَّة والتحديات الصعبة والإنجازات الملموسة. فلطالما حلم بسيرة ذاتيَّة حافلة بالمشروعات والإنجازات الصغيرة والمؤثِّرة في نفس الوقت. ومن ثَمَّ فقد حسم أمره وأدرك أنَّ الشركة المبتدئة هي فرصته الحقيقيَّة لتحقيق هذا الحلم. ومن هذه التجربة نتعلَّم أنَّ عصر «وظيفة العمر» قد ولَّى، ليبدأ عصر التعدُّدية الوظيفية والحركة والديناميكية.

4. هل تُضفي وظيفتي على حياتي قيمةً ومعنى؟

الوظيفة المثاليَّة تحَرِّك في داخلك شعوراً أصيلاً بالسعادة والرضا. فمن المهم أن تنتابك المشاعرُ الإيجابية كلما أبرمت صفقةً جديدة، أو سلمت مشروعاً في موعده، أو احتَلَّ فريقُك المرتبة الأولى وحقق نتائج استثنائية، أو فازت مؤسستك أو قسمك بإحدى جوائز التميز، أو نَقَلْتَ خبراتِك إلى

موظَّف جديد أو إدارة شقيقة، أو ساعدت عميلاً في حل مشكلة تقنية. عندها تستشعر السعادة في خدمة الآخرين من خلال وظيفتك، وأنت تقيس نجاحاتك العملية كلما نظرت عبر عدسات حياتك الثلاث: القصيرة والمتوسطة وطويلة المدى.

توظيف العشرات الثلاث في التربية

تعتبر التربية من أهم التزامات ومساعي الحياة وأكثرها تعقيداً. بالطبع ليست هناك عصا سحريَّة لحل كل المشاكل التربويَّة، وإنَّما يُمكننا القولُ بأنَّ استراتيجيَّة العشرات الثلاث ـ بما تطرحه من شفافية وطمأنينة ـ تدحضُ تهمة التقصير التي تُثقل كواهل الآباء، وتبني جسوراً من الثقة والاحترام المتبادلين بينهم وبين الأبناء.

الأب «توماس كين» أحد الآباء الذين استخدموا منهجية العشرات الثلاث في تربية أبنائهم. وعد السيد «كين» أبناءه في أحد الأيَّام بأن يعود إلى المنزل مبكِّراً ليصطحبهم لتناول العشاء في مطعمهم المفضَّل. وبينما كان يستعدُّ لمغادرة العمل، طالبه رئيسه بالبقاء حتى وقت متأخِّر لإنجاز بعض الأعمال الطارئة. في هذه المرحلة كانت قيم «كين» وأولوياته في الحياة واضحة. كان يدركُ أنَّ مهمَّته كربِّ أسرة هي غرس بذور الصدق والمسؤولية والتفَهُّم في نفوس أبنائه. كان يؤمن بأنَّ الحياة المهنيَّة والماديَّة المستقرَّة للآباء تنعكس بشكل مباشر وإيجابي على الأبناء. وانطلاقاً من هذه المفاهيم، قرَّر استخدام استراتيجيَّة العشرات الثلاث لمواجهة هذا المأزق.

على المدى القريب، بالتأكيد سيستقبل الأبناء خبر تأخُّره في العمل بالتذمُّر والشكوى وعدم التصديق فيقولون: «لقد وعدتنا يا أبي» أو «لماذا تهتم

دائماً بالعمل أكثر منا؟». وبالمقابل سيتذكَّر رئيسُه في العمل هذا المعروف وستُضاف سمتا «تحمُّل المسؤولية» و«الحضور عند الضرورة» إلى قائمة مميِّزاته. على المدى المتوسِّط، سيحين موعد التقييم السنوي وبالطبع سيؤثِّر قرار بقائه في العمل إيجاباً على ترقيته نظراً لتفانيه في العمل. وعلى الصعيد العائلي ستكون قد غابت هذه الواقعة عن ذاكرة الأبناء ونسوها تماماً لأنه سيكون قد عوَّضهم عن هذا العشاء في وقت لاحق. أمَّا على المدى البعيد، فقد رأى أنَّ هذا القرار البسيط لن يؤثِّر بشكل كبير على صعيدي المنزل أو العمل، لكنَّه رغم ذلك رجَّح حياته المهنية لكي يُعلِّم أبناءَه درساً ضرورياً؛ وهو أنَّ الحياة لا تدور حول رغباتهم المُلِحَّة فحسب، وإنَّما ينبغي عليه وعليهم وعلينا جميعاً؛ احترام التزامات الآخرين، وإرجاء احتياجاتنا ـ أحياناً ـ إلى الوقت المناسب. وبمجرَّد أن أبلغ «كين» أبناءه بقرار بقائه في العمل، انتابتهم حالة من الغضب كما كان متوقَّعاً، ولكنَّه اعتذر لهم وتعهَّد بالترويح عنهم في وقتٍ لاحق ـ الأمر الذي هدَّأ من روعهم قدر الإمكان وجعلهم يتقبلون القرار ولو على مضض.

بعد مرور بضع سنوات على هذه الحادثة، كان «كين» في انتظار ترقية محتملة، وعلى هذا الأساس نصحه مديره المباشر أن يستغلَّ كلَّ فرصة ممكنة ليثبتَ جدارته واستحقاقه والتزامه الجاد تجاه المؤسَّسة. عمِل «كين» بهذه النصيحة وتفانى في عمله إلى أن وصل إلى مفترق طرق؛ حيث تزامن الموعد الذي حدَّده رئيسُه للقيام بجولة دوليَّة خارجية لصالح المؤسَّسة مع موعد مباراة ابنه الأكبر للحصول على الحزام الأسود في الكاراتيه. ومرَّة أخرى قرَّر «كين» أن يستعين باستراتيجيَّة العشرات الثلاث لاتخاذ القرار الأفضل. على المدى القريب، ستكون رحلة الأعمال الخارجية بمنزلة

طفرة في حياة «كين» المهنيَّة، وانتكاسة في حياته الشخصيَّة وعلاقته بأبنائه. على المدى المتوسِّط؛ يمكنه إمَّا أن يبذل قُصارى جهده في العمل ليعوِّض تغيُّبَه عن الجولة، أو يعضَّ أصابع الندم لتغيُّبه عن هذا الحدث المهم في حياة ابنه ويحاول ـ بلا جدوى ـ أن يستعيد علاقته وثقته به، وكلاهما موقفان صعبان يحتاجان إلى قرار حاسم بالطبع. أمَّا على المدى البعيد، فقد تبدَّدت الغيوم وبدت الرؤية أكثر وضوحاً، إذ أدرك «كين» أنَّه بعد مرور عشر سنوات ـ على سبيل المثال ـ سيكون قد أفسح لنفسه مجالاً ووصل باجتهاده في العمل إلى مكانة لا يمكن أن تُعكِّر صفوها مشكلةٌ واحدةٌ حدثت في الماضي. أمَّا ابنه فلن يحصل على الحزام الأسود سوى مرَّة واحدة في حياته؛ وهذا يعني أن تغيُّبه عن المباراة قد يخلق فجوةً فيما بينهما لا يقوى على سدِّها الزَّمن. وبناء على ذلك، حضر «كين» المباراة ولم يندم أبداً على قراره هذا.

بمقارنة الحدثين، نجد أنَّ موقف «كين» قد تبدَّل 180 درجة. وهذا لا يعني أنَّ قيمه قد تبدَّلت، وإنَّما تغيرت وتحَوَّلت رؤيته لمردود ونتائج كلٍّ منها على عدَّة مستويات، ولم يكن ليعترض طريقَه في تطبيق هذه الرؤية أيُّ شيء ـ سواء الشعور بالذنب أو الندم أو التردُّد. فإن أردت أن توطِّد جسور المحبَّة والترابط بينك وبين أبنائك، وأن تؤسِّس علاقاتٍ قويَّةً قِوامها الشفافية والحكمة والقرارات المنطقيَّة، فإن منهيجة العشرات الثلاث ستساعدك كثيراً في هذا.

اصنع سعادتك

بعد أن تناولنا العديد من الحالات والتجارب التي تعكس فاعليَّة استراتيجيَّة العشرات الثلاث، من المهم أن نتذكَّر أنَّ الرياح لا تجري دائماً كما تشتهي

السفن. قد تفاجئك بعض الحلول التي تتمخَّض عنها الاستراتيجيَّة؛ ذلك أنَّه بفضل آليَّة عملها ستبرز الكثير من القيم والدوافع والطموحات التي لم تكن بادية للعيان من قبل. وقد تُشكل الحلولُ التي تنتهي إليها تحدياً كبيراً لما تتطلَّبه من مُكاشفة وصراحة متبادلة مع الآخرين حول قيمك وأولوياتك في الحياة ـ والتي قد تتعارض مع أولويات الآخرين. ولكن أياً كان نوع التحدِّي الذي تواجهه، فإنَّ التغيير لن يكون سهلاً، ولكنَّه جديرٌ بالسَّعْي والتجربة والمحاولة. فهكذا تُتَّخذُ القراراتُ الحاسمةُ وهكذا يحدث التغيير الإيجابي الذي يصنع السعادة. فإن كانت القرارات الخاطئة هي سرَّ تعاستنا، فإن الخيارات السليمة والمدروسة يمكن أن تكونَ سِرَّ سعادتنا.

وختاماً من المهم أن نتذكَّر أنَّ استراتيجيَّة العشرات الثلاث ليست عمليَّة حسابيَّة بحتة تَجمَع وتَطرَح وتَضرب وتَقْسم وتَقيس وتُقيِّم وتَستنتج؛ إنَّما هي عمليَّة إنسانيَّة تَختبر وتُحَفِّز وتحَرِّك المشاعر، وتتطلَّب الالتزام والشفافية ونفاذ البصيرة، ومن المهم أن تكون سعادةُ الإنسان هي هدفها الأول والأخير.



المدينة الذكية

الممكنات الرقمية ودورها في الحوكمة وإشراك المجتمع المحلي

تأليف:

ستيفن جولدسميث

سـوزان كرافـورد





نهضة المدن

ليست هناك طريقة لتسهيل حياة مليارات السكان حول العالم أفضل من تحسين إدارة المدن. لأول مرة في تاريخ البشريَّة يعيش نصف سكان المعمورة داخل المدن، وستزيد هذه النسبة لتصل إلى 75٪ بحلول عام 2050. وكلَّما انتقل عدد أكبر من الناس إلى المدن، تركَّزت تحدِّيات العالم في المدن ومن حولها، ومن هذه الاتجاهات يمكن أن تنبثق الحلول الذكية التي لا مناص منها.

تتزامن نهضة المدن مع الطفرة الرقمية التي تمنح القيادات المحلية فرصاً لاكتشاف طرقٍ مبتكرة لخدمة المتعاملين والمعنيين، ثم استثمار قدراتنا المتنامية على استخدام البيانات كممَكِّنات لتحسين الخدمات التي تقدِّمها الحكومات المحلية في عصرنا الرقمي. بينما كانت إدارات المدن

والبلديات تضطر للاحتفاظ بسجلات لمليارات الوثائق ونقاط الاتصال لتحسين كلِّ مختلف الخدمات؛ بداية من خدمات الطوارئ، مروراً بالتعليم، وانتهاءً بوسائل النقل العام.

التطوُّرات التقنية في الإدارة المحلية

ينبئ زخم التكنولوجيا الحالي بتغيير جذري في مُمَكِّنات الحكومة المحلية، بدايةً من الطريقة التي يؤدِّي العاملون بها وظائفهم الأساسية، إلى الطريقة التي يتفاعل بها المواطنون مع الإدارة المحلية. كما تحفِّز وسائل التواصل الاجتماعي وتحليل البيانات عمليات المشاركة المدنيَّة اللحظية، مما يثمر عن تغييرات واسعة النطاق في جودة وتَمَيُّز خدمات الحكومات.

بعض الممَكِّنات والوسائل الرقمية الجديدة التي تستخدمها البلديات، مألوفة لنا ومنها: الهواتف الذكيَّة والحاسبات اللوحيَّة والعادية ونظم التواصل اللحظية والخرائط ونظم تحديد المواقع الرقمية، وغيرها من الممَكِّنات التي تنقل البيانات من الإدارات البلديَّة والتنفيذية إلى المواقع الأمامية لمساندة العمليات الميدانية. كما تسمح للعاملين في المواقع الأمامية بالاستجابة وإعادة إرسال المعلومات والمعطيات المتجددة لحظياً بمجرَّد حدوثها. فمثلاً يمكن لبرامج تحديد المواقع العالميَّة والأماكن (GPS) أن تكشف عن المكان الذي يؤدِّي الموظَّفون فيه عملهم، وعن المدى الزمني الذي تستغرقه كلُّ مهمَّة، ممَّا يساعد على تحديد الأداء الجيِّد والاستثنائي للموظَّفين أثناء التنفيذ وليس بعده، وإرسال ملاحظات من وإلى المشرفين في الوقت الفعلي.

وتأتي الأدوات الرقميَّة الرئيسة الأخرى من الشركات الخاصَّة مثل: تخزين البيانات وتنظيمها وعرضها وحفظها وتحليلها تلقائياً لاستخراج رؤى يُعتمد

عليها، وتحقيق استجابات سريعة لكل المواقف. تسمح هذه الأدوات للمؤسسات الحكوميَّة الرسميَّة باكتشاف وملاحظة كل المتغيرات في كل الأحياء السكنية والتجارية.

وتلعب القيادة هنا دوراً حاسماً لأن الجيل الجديد من موظَّفي الخدمة العامَّة يجب أن يتجاوز ثلاثة عوائق ليتقدَّم بالرغم من القيود البيروقراطية التي تفرضها منظومات الإدارة الحكومية عادة وهي :

أولاً: إعادة تعريف ما يعتبر عملاً جيِّداً من قِبَل موظَّفي الحكومة.

ثانياً: اختراق الهياكل الهرميَّة لمؤسَّسات حكومة المدينة والتي تعوق التدفُّق الحرَّ للأفكار والمعلومات.

ثالثاً: إنَّ الإدارة البيروقراطيَّة توجِّه نفسها نحو أداء وقياس الأنشطة وحل المشكلات بدلاً من ابتكار حلول جديدة ومنع حدوث المشكلات واستباقها. فللاستفادة من الإدارة الرقميَّة والنظم الذكية يجب أن تخرج الحكومة عن نهجها التقليدي والتخلي عن بعض المنظومات والأساليب وطرق الأداء التي تراكمت على مدى العقود الماضية.

عودة حكومة التجزئة

دراسة حالة

بدأ «بيل أوتس» مهنته متخصِّصاً في نظم الاتصالات في مجموعة فنادق «شيراتون»، وكان يواصل دراسته في كليَّة الحقوق. التحق «أوتس» بالعمل ليصبح خبيراً في نظم الاتصال أثناء ارتقائه تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في فنادق «شيراتون». وبعد اندماج فنادق «شيراتون» مع «ستاروود آند ويستن» في عام 1998، عمل «أوتس» لعدَّة سنوات بوظيفة رئيس قسم

تكنولوجيا المعلومات في منتجعات ستاروود العالمية. لكن كلَّ خبراته لم تؤهِّله عندما استلم إدارة قسم تكنولوجيا المعلومات في بلدية مدينة «بوسطن» في عام 2006 بصفته أوَّل مدير تنفيذي للمعلومات (CIO) على مستوى البلديات.

كانت «بوسطن» معروفة بتطورها التقني عندما عرض عمدتها «توم مينينو» على «أوتس» وظيفة المدير التنفيذي للمعلومات. يقول «أوتس» إنَّه كان يخشى أن يجد المدينة متقدمة جداً إلى الحدِّ الذي يصعب معه إضافة أيِّ إنجاز آخر لها، ولكنَّه عندما خطا إلى داخل مجلس البلديَّة، وسمع صوت طقطقة الآلات الكاتبة التي تنتمي إلى القرن التاسع عشر، أدرك كم هي المؤسسات الحكوميَّة بطيئة في ملاحقة التطورات.

بدأ «أوتس» مهمته بطرح السؤال التالي: «لماذا يعتبر التغيير أمراً مهماً للغاية بالنسبة إلى الحكومة المحلية الآن؟» وكانت الإجابة: «لأنَّ الإدارة الحكومية لم تتغيَّر بما يكفي في مواكبة تطورات الإدارة الرقمية». فالحكومات لم تواجه في السابق مثل هذا النوع من الضُّغوط التي يمكن أن تدفعها إلى الابتكار إلا أخيراً. فعندما أدَّت الأزمة الاقتصاديَّة إلى خفض ميزانيَّة مدينة «بوسطن»، ومع تزايد الطلب على خدمات المدينة، أخبر «أوتس» رئيس المدينة «منينو» أنَّ تكنولوجيا المعلومات لم تعد من الكماليات، وأنَّ التعامل بصورة أكثر فاعليَّة على المستوى الرقمي أصبح مسألة حياة أو موت. وقد أوضح رؤيته بقوله: «إذا أردنا تقديم خدمات متميِّزة لسكَّان هذه المدينة، فعلينا أن نفعل هذا بطريقة مختلفة من الآن فصاعداً».

يتمتَّع «أوتس» بحسٍّ مجتمعي قويٍّ، إضافة إلى سنوات الخبرة التي اكتسبها من خلال عمله موظَّفاً في بلدته القريبة «ووترتاون». وكان يعتبر نفسه من معجبي «جان جاكوب»، صاحب النظرية الشهيرة التي ترى أنَّ المدن لا

يبنيها إلا أبناؤها وسكَّانها، وفي ظل قيادات رشيدة ومبادرة. يؤمن «أوتس» بأنَّ المدن لا يكون بمقدورها أن توفِّر لسكانها كل ما يريدون ما لم يشارك الجميع في إنشائها. ولهذا فكَّر في أنَّ حكومة المدينة تحتاج إلى التواصل بطريقة أفضل مع السكَّان الذين تخدمهم؛ فأصبح هذا مبدأه الاسترشادي وهو يبحث عن آلية لتنفيذ المهام المُسندة إليه في منصبه الجديد. وقد وصف تجربته قائلاً: «بالاستعانة بأسلوب القيادة الذي سلكه العمدة، وتركيزه على المتعاملين وكل المعنيين، والأفكار الابتكارية في مجال تكنولوجيا المعلومات، بدأنا نفكر ونعمل بطريقة واحدة هي «المشاركة». ثم تساءلنا: كيف يمكننا استخدام الممكنات الرقمية للتواصل مع المتعاملين من ساكنين وزائرين بطرق أفضل؟».

ما بين عامي 2006 و 2013، وبفضل عمل «أوتس» الدؤوب مديراً تنفيذياً للمعلومات وبسبب الدعم الكبير الذي قدَّمه رئيس المدينة، اعتمدت المدينة أدواتٍ رقمية جديدة وسمحت لحكومتها بأن تتغيَّر وفقاً لهذه الأدوات، وبنجاح باهر. وكانت قصَّة هذا التحوُّل مملوءة بالعبر والدروس التي من شأنها إحداث تغييرات جذريَّة في نُظُم إدارة المدن الأخرى. لقد بدأت هذه القصَّة بقيادة عمدتها المبدع والمنفتح للابتكارات والممكنات الجديدة رغم أنه في البداية لم يكن يعلم أيَّ شيء عن التطوُّرات الرقميَّة المتلاحقة.

نشر ثقافة «الخدمة» بين المعنيين

قبل تطوُّر تطبيقات 311 وغيرها من نظم الخدمة اللحظية والمتأهبة، ومراكز الاتصال المركزيَّة، كانت للحكومة طريقة بسيطة لتحريك المعدات والكاسحات ورش الملح كلَّما ضربت بوسطن عاصفة ثلجيَّة، وذلك من

خلال ردِّ موظَّفي البلدية على المكالمات الهاتفيَّة التي ترِد ممن يطلبون المساعدة. بعد ذلك يتصل الموظَّفون بالإدارات الأخرى المعنية ويطلبون منهم مساعدة المواطنين في طلباتهم. لم تكن هناك متابعة، ولا سجلات إلكترونية لتسجيل إتمام الطلبات، ولم تكن الأقسام المختلفة مرتبطاً بعضها ببعض إلا عبر التواصل الشخصي. خلال فترة تولِّي «مينينو» منصبه، كان العمدة نفسه من المتصلين المتكرِّرين بخدمة الخطِّ الساخن للعمدة التي تعمل على مدار أربع وعشرين ساعة، والتي أُطلقت عام 1968، حيث كان يمكن للمواطنين الاتصال برقم الخدمة على مدار اليوم ليلاً أو نهاراً، للإبلاغ عن انقطاع الكهرباء أو وجود حفر وعوائق في الطريق.

شعر «مينينو» بأهميَّة أن يجيب شخص (وليس جهاز ردٍّ آلي) على المكالمات الهاتفيَّة. وكان قد رفض لفترة طويلة السَّماح باستخدام البريد الصوتي في بلديَّة المدينة، لعدم رغبته في توجيه ردٍّ آليٍّ من أيِّ نوعٍ للناس عند اتصالهم، وهذا لأنَّ اللَّمسة الإنسانية الشخصيَّة عنت الكثيرَ بالنسبة إليه. وفي هذا يقول: «عدم وجود خدمة بريد صوتي قد يعرقل سير العمل، ولكنَّه يعبِّر عن البعد الإنساني وعن ثقافة العميل الجديدة الأكثر فاعلية وإنسانية».

ثم حُلَّت مشكلة الخطِّ الساخن بوضع تطبيق في بلديَّة المدينة يشبه نظم إدارة خدمة العملاء بالمؤسَّسات الخاصَّة (CRM). وبشيء من العمل الجاد تمَّ تعيين مدير لإدارة خدمة العملاء لأوَّل مرة في بوسطن. ونظراً إلى عدم تداول مصطلح إدارة خدمة العملاء في بلديَّة المدينة قبل ذلك، فقد أعيد تغيير الاسم ليصبح «إدارة علاقات المتعاملين».

لقد كان التكامل بين التكنولوجيا الحديثة وخدمة الخطِّ الساخن أمراً صعباً، واستغرق وقتاً أطول ممَّا كان متوقَّعاً. وظلَّ العمدة «مينينو» أكثر الأشخاص

اتصالاً بالخطِّ الساخن، وغالباً ما كان يتصل في الساعة السادسة صباحاً، وكان يستاء عندما لا يجد شخصاً يردُّ على مكالماته. استمرَّ هذا الأمر حتَّى عام 2008، حين تمَّ إطلاق نظام إدارة خدمة العملاء (CRM) الجديد. وخلال شهور كانت بلديَّة المدينة تروِّج لإمكانات النظام الجديد الهائلة في الردِّ على استفسارات المواطنين، فضلاً عن سرعة أداء موظَّفي المدينة للإصلاحات في أماكن العمل العامَّة. واتَّضح أنَّ هذا النظام لم يسهِّل من عملية الإبلاغ عن المشكلة فحسب، ولكنَّه مكَّن الموظَّفين أيضاً من متابعة إتمام حلِّها. فعلى سبيل المثال انخفض الوقت الذي يستغرقه العمَّال في «بوسطن» لتوصيل وتوزيع سلال مهملات جديدة من شهر إلى أسبوع واحد فقط.

عودة حكومة التجزئة

في أوائل عام 2011، أطلقت شركة البرمجيات «كونِّكتد بيتس» إصداراً من برنامج يشبه تطبيق «سيتزينز كونِّكت» في فكرته، وأهدته إلى موظَّفي القطاع العام في مواقع العمل: وهو تطبيق يسمَّى «سيتي وركر» أو (عامل المدينة). وكما هو الحال مع تطبيق «سيتزينز كونِّكت»، فإنَّ التطبيق الجديد يربط بين طلبات المتعاملين وبين نقاط محدَّدة على خريطة مدينة «بوسطن»، ويعرضها على شاشة الهاتف الجوَّال. ويسمح تطبيق «سيتي وركر» أيضاً للعمَّال بالاستجابة للطلبات المحدَّثة ديناميكياً وإنهائها فوراً. لقد كان تطبيق «سيتي وركر» إحدى الأدوات التي تمَّت الاستعانة بها في تغيير الثقافة في دائرة الأشغال العامَّة. وقبل أربعة أعوام من هذا التاريخ كان عمَّال دائرة الأشغال يضطرون إلى استخدام الحاسب الآلي المعقد في أعمالهم اليومية، الأمر الذي يحتاج إلى مهارات لا يتقنونها، فكانوا يتهربون أو يستقيلون. لكنهم الآن يشعرون بأنَّه لم يعد بإمكانهم أداء وظائفهم دون الوسائل والأدوات

التكنولوجيَّة الرقمية التي في حوزتهم. فهذه الوسائل لم تجعل يومهم في العمل أكثر نشاطاً فقط، وإنَّما زادت أيضاً من نطاق سلطاتهم التقديريَّة ومكنتهم من أداء مهامِّهم على أكمل وجه.

المواطنة الشبكيَّة: شيكاغو

تتمتَّع فكرة الرَّبط بين المجتمعات بتاريخ طويل من الفكر الاجتماعي كطريقة للمشاركة، وتعزِّز القدرات التكنولوجيَّة الممكنة على وضع خرائط تفاعليَّة ديناميكيَّة من إمكانيَّة تنفيذ هذه الفكرة بشدَّة. لقد كانت السمة المميِّزة لتوجُّه مدينة «شيكاغو» لكي تصبح مدينة سريعة الاستجابة هي وجهة النظر المشتركة التي تتطلَّب وضع نظم فعَّالة للاتصال بين مؤسَّسات القطاع العام وبين الشركات، وأيضاً الجهات غير الهادفة إلى الربح والهيئات الخيريَّة، لضمان استفادة جميع السكَّان من المعلومات والتقنيات الجديدة المتوفِّرة.

تتذكَّر «جوليا ستاش» نائبة رئيس قسم البرامج في مؤسَّسة «ماك آرثر» المشكلات التي واجهتها «شيكاغو» فتقول: «لقد أدركنا في مدينة الرياح أنَّه من أجل تحقيق أقصى استفادة من تكنولوجيا المعلومات لتعجيل تحقيق كلِّ هدف من أهداف القطاع الاجتماعي، مثل تحسين الصحَّة، والتعليم، وزيادة المشاركة المدنيَّة، وتعجيل النموِّ الاقتصادي، ومكافحة الحوادث، وتوفير الأمن، فإنَّنا نحتاج إلى قيادة تتولَّى شؤون القطاع الاجتماعي وتركِّز بشكلٍ مستدامٍ على ممَكِّنات التكنولوجيا سريعة التطوُّر. لم تكن هذه الرؤية القيادية والوسائل موجودة كلها في مؤسَّسة واحدة، ولهذا قرَّرنا أن نبنيها معاً بتوحيد جهود «المشاركة المجتمعية في شيكاغو» و «مجلس المدينة»، ومن هنا نشأت «منظَّمة المشاركة الذكيَّة في شيكاغو».

ريو دي جانيرو

تضم الأحياء الفقيرة ومدن الصفيح التي تعانق جوانب التلال المنحدرة فوق مدينة «ريو دي جانيرو» حوالي 1,3 مليون مواطن من بين 6,3 مليون من سكَّانها. وفي أحياء «فيديجال» الفقيرة الواقعة على الجبل المطلِّ على الشاطئ، عزم شابَّان من خريجي جامعة «هارفارد» على تصميم وبناء مساحات من شأنها تشجيع المشاركة المدنيَّة في صورة جهود مجتمعية وأنشطة ميدانية ورقميَّة بين السكان.

يعمل هذان الشابَّان على تنفيذ خططهما لبناء ما يسمونه بـ«المساحة الرقميَّة الفورية» أو (digital agora) وهي مساحة عامَّة متاحة للمشاركة تمَكِّن المواطنين من العمل على أنشطة مختلفة أو الحصول على بيانات عن مجتمعاتهم أو إنشاء هذه البيانات وبثها. لقد كان هدفهما الأسمى هو توفير ممَكِّنات رقميَّة فعليَّة لكل الأحياء؛ الغنية منها والمتوسطة والفقيرة، حيث يمكن أن يقابل السكان بعضهم بعضاً، ويستخدموا طابعات ثلاثيَّة الأبعاد وبرامج للحاسب الآلي. يقول الشابان المبادران: «هدفنا هو جعل التدخُّلات والمشاركات المحليَّة ذات تأثير. فنحن نرغب في نقل جميع الأنشطة التي تثبت نجاحها في التجربة الأولى إلى أحياء أخرى في المدينة». من المقرَّر أن تصبح بعض هذه المساحات الرقميَّة مقرات افتراضية مؤقَّتة مرنة وسريعة الحركة داخل خيام، بينما تصبح المساحات الأخرى مبانيَ دائمةً مقسَّمةً إلى غرفٍ ذات وظائف مختلفة. وكلُّ مكان يأملان فيه سيوضع في مكانه الصحيح في قلب مجتمعاتهم، بالاستعانة بالتواصل اللحظي عبر الإنترنت.

تتزايد ضرورة الحصول على المعلومات عبر الإنترنت في الأحياء الفقيرة،

تماماً كما هو الحال في غيرها من المجتمعات الأخرى، ومع هذا يعاني بعض سكَّان الأحياء الفقيرة من صعوبة توفير الإنترنت. إحدى المشكلات التي قد يعالجها هذا النشاط الرقمي هي أنَّ هذه الأحياء الفقيرة لا تظهر على خرائط مدينة «ريو دي جانيرو». ولهذا ستصبح المساحات الرقميَّة العامَّة هي الوسيلة التي يخطِّط بها السكَّان لإقامة مشروعات بالاستعانة بخدمات الرسائل القصيرة ونظم تحديد المواقع العالميَّة وتطبيقات الهواتف الجوَّالة التي ستضع مجتمعاتهم على الخريطة فعلاً لا مجازاً. ويمكن للمساحات الرقميَّة العامَّة أيضاً أن تعمل كوسيلة تخدم السكَّان في التفاعل بقوَّة وحكمة أكبر عندما تستدعيهم حكومة المدينة للمشاركة.

تشيناي

تعتبر أحياء «تشيناي» الفقيرة من الأماكن التي يمكن نسيانها بسهولة. في الواقع لم تكن الحكومة الهنديَّة تملك إلا أقلَّ القليل من المعلومات عن هذه المناطق العشوائيَّة و عن السكَّان الذين يعيشون فيها حتَّى وقتٍ قريب. وحتَّى يومنا هذا، ما زال هناك عدم اتفاق عمَّا إذا كان عدد سكان هذه العشوائيَّات أربعة وأربعين مليوناً أم خمسة وستين مليوناً. أحد أسباب عدم الوضوح هو أنَّ البلديَّات تقسِّم هذه المناطق العشوائيَّة في الهند إلى مناطق معرَّفة ومناطق غير معرَّفة.

توفِّر الحكومة الخدمات الأساسيَّة وتحافظ على معدَّلاتها في العشوائيَّات المعروفة، وتقوم بتعداد قاطنيها كجزءٍ من التعداد القومي للسكَّان. بينما لا تستفيد الأحياء العشوائيَّة غير المعرَّفة إلا بأقلِّ القليل. فسكَّانها لا يحصلون إلا على قدرٍ ضئيلٍ من الاهتمام، ولا يتوافر عنهم في السجلَّات الحكوميَّة الكثير من المعلومات.

تأسست مؤسسة «تشيناي الشفَّافة» غير الحكوميَّة في عام 2010 انطلاقاً من أنَّ نقص البيانات يساعد صانعي القرار من التنصُّل من مسؤولياتهم. ومن ثمَّ بدأت كغيرها من المنظمات النشطة بمعالجة مشكلاتها الحضريَّة من خلال رسم خرائط دقيقة لها.

المدينة التفاعليَّة

يمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تساعد المجتمعات والمدن أكثر في اكتشاف صوتها ومعرفة شخصيتها. وبإمكان الأدوات الرقميَّة أن تخلق نوعاً جديداً من المجتمعات: مجتمعات لا يعيش أعضاؤها ـ بالضرورة ـ بعضهم إلى جوار بعض، وذلك في الوقت الذي تساعد فيه تكنولوجيا المعلومات الأحياء السكنية والجمعيَّات والتجمعات المتكاملة.

فهناك، مثلاً، منافسة مدينة نيويورك السنويَّة «Big Apps»أو «التطبيقات الكبرى». فهي تَجْمَع المتخصصين التقنيِّين في نيويورك، وتعزِّز الشفافية الحكوميَّة باستخدام التقنيات الجديدة والمُمَكِّنات الإبداعيَّة؛ حيث يتجمَّع المئات من رجال الأعمال وأصحاب المبادرات من الشباب في مبنى بلدية «مانهاتن» الجديد ليتنافسوا في تقديم أكبر قدرٍ ممكنٍ من المساعدة لحل مشكلات المدينة الكبرى. في عام 2013، على سبيل المثال، كان التطبيق الفائز هو «تشيلد كير ديسك»، الذي صُمِّم كتطبيق أندرويد (Android) يساعد الآباء في العثور على مراكز رفيعة المستوى لرعاية أطفالهم، شريطة أن تكون هذه المراكز معتمدة من الجهات الرسمية في المدينة. ومن بين الإبداعات الأخرى تطبيق فريد اسمه «هيلبنج هاندس» أي «الأيدي الداعمة»، وهو تطبيق يستخدم بيانات المدينة ليساعد المتعاملين على المشاركة وتقديم كافة أنواع المساعدات الاجتماعية الضرورية.

يقول مصمِّمو التطبيق: «من السهل أن تفقد الأمل عندما تواجهك مهمَّة شاقَّة مثل البحث عن معلومات محدَّدة ومقارنة كلِّ المعلومات المتاحة التي تتعلَّق بالتقَدُّم لطلب المساعدات من الآخرين أو تقديمها لهم». من المهمِّ إدراك أنَّ صور المدن الجديدة التي نتخيَّلها لا تقتصر على التحديث الإلكتروني للأنشطة الحضريَّة المألوفة التي يحشدها المنظِّمون والمشاركون لطلب وابتكار خدماتٍ أكثر. فلطالما شجَّعت تقنيات التنظيم وحشد الجهود الناس على أن يروا أنفسهم كعملاء يستحقون خدمات أفضل من قبل الحكومة. وكما ذكر أستاذ الإدارة العامَّة في جامعة «إراسموس» في «روتردام»: «يؤثر التركيز على توفير الخدمة المجَرَّدة على اعتبار المواطن عميلاً على مفهوم المواطنة مما قد يغير من صورة الحكومة ودورها وواجباتها». فالحكومة المحلية تتكون ـ في نهاية المطاف ـ من مؤسسات عامة متكاملة وذات أدوار اجتماعية راسخة، وليست مجرد شركة أو مؤسسة خاصة. ويتمثَّل التحدِّي الذي يواجه الحكومة الإلكترونيَّة في وضع قواعد ونظم تشجِّع على المشاركة لتوفير الخدمات الإلكترونيَّة، ومعاملة المتعاملين كمواطنين ومقيمين أولاً، ثم كعملاء ومستهلكين».

دعم المشاركة

بالطبع لا يمكن حل كل مشكلات المدن ببساطة وبمجرَّد الدفع بالتكنولوجيا إلى الواجهة وتوظيفها بكثافة. تتطلَّب المشاركة المجتمعيَّة الدعم الصحيح للبنية التحتيَّة والتصميم. ولكي نكون أكثر دقَّة فإنَّها تتطلَّب وجود السمات الخمس التالية:

- قابلة للاستخدام.
- وسائط ذكيَّة: من المهمِّ أن تعمل جهود الحوكمة الرقميَّة مع

المنظَّمات غير الهادفة إلى الربح التي تتصف باحترافيَّة التصميم وفاعليَّة التقنيات الرقميَّة.

- منصَّات حكوميَّة عاملة: من خلال وسائل التواصل الاجتماعي التي تسمح لنطاق أكبر من الناس بالمشاركة، وتفاعل بعضهم مع البعض، وهذه تعتبر وسيلة ذات ثقل في عمليات اتخاذ القرارات المبكِّرة.
- استجابات سريعة من بلديَّة المدينة: يجب أن تخلق الحوكمة الرقميَّة معالم للاستجابة وأن تدير علاقات العملاء.
- توفُّر معلومات ذات نتائج ملموسة في الوقت الفعلي واللحظي.

صنع القرار في الوقت الفعلي

تساعد الحوكمة الرقميَّة المدن على حلِّ مشكلة عويصة أخرى، ألا وهي مشكلة ضيق الوقت. يقول «ألفريد تات كي هو» في كتابه «التغيير الجذري للحكومات المحليَّة ومبادرة الحكومة الإلكترونية»: «المعوِّق الرئيس الذي يقف في طريق الإصلاح الحكومي بإحداث تغييرات جذريَّة في الحكومة هو عبء تكاليف المعاملات المفروضة على مسؤولي القطاع العام وعلى المواطنين. قد يرى مسؤولو الحكومة أنَّ مشاركة المواطنين تستهلك وقتاً ثميناً وأنَّها مكلِّفة للغاية. وبوضع ضغط الوقت الذي يواجهونه بالفعل في الاعتبار .. فقد تبدو مساهمات الجمهور غير ضروريَّة وغير مرغوب فيها». يمكن أن تؤدِّي الأدوات الرقميَّة المكمِّلة للقاءات المجتمعيَّة التي تنعقد عبر وسائل التواصل الاجتماعي والتقارير الورقيَّة التي يتم الاطِّلاع عليها من قِبَل الجهات الرقابيَّة والوسائط الرقميَّة، إلى سرعة استجابة المدن. ومن المتوقَّع أنَّ الاستجابات التي يتمُّ إنتاجها بواسطة الآلات

ستخفض كثيراً من نفقات جمع البيانات وتنظيم الردود لتصل بها إلى الصفر تقريباً.

المدينة كمنصَّة رقميَّة

ازدهر تطوير برمجيَّات إدارة المدن في «شيكاغو» أكثر منذ أن زادت سرعة الاستجابة فيها لطلبات السكَّان. فبفضل إتاحة البيانات للعامَّة من هيئة النقل العام ومن واجهة التطبيقات البرمجيَّة للعمل عليها، أتيحت للركَّاب تطبيقات هواتف جوَّالة لاختيار المواصلات وتوفير الوقت. ومن خلال استخدام تطبيقات مثل «بستر» (Buster)، أو «كويكترين» (Quicktrain)، يمكن للمواطنين الجمع بين بيانات نظام الملاحة العالمي لتحديد المواقع (GPS) من هواتف المستخدمين، وبين معلومات المرور، ليحصلوا على مكان الحافلة أو القطار الذي يرغبون في استقلاله تحديداً، وكيف يمكنهم الوصول إلى أقرب محطَّة أو موقف بحيث يمكنهم اللّحاق به. يُلاحَظ افتقار الجهات الحكوميَّة في المدن إلى وجود عددٍ كافٍ من مطوِّري التطبيقات، ومن ثمَّ فإنَّ دور المدينة الرئيس هو نشر البيانات.

قاموس البيانات

للمساعدة على مشاركة البيانات وتوزيعها بين المدن المتعدِّدة، أصدرت «شيكاغو» قاموساً للبيانات اعتبر مرجعاً وصفيًّا ودليلاً فريداً من نوعه لأنه يعمل كفهرس ومرجع لكل قواعد البيانات في المدينة. يحتوي القاموس على معلومات لكلِّ مجموعة بيانات، مثل معلومات الاتصال بالمالك، وتاريخ التحديث، ووصف نوع البيانات التي تضمها. وقد أُنشِئ بدعم من مؤسَّسة «ماك آرثر» بالاشتراك مع المدينة وقاعة «شابين» التي تعدُّ مركزاً للأبحاث ووضع السياسات وهي تابعة لجامعة «شيكاغو».

لقد تحدث «توم شنيك» مدير مقاييس الأداء في «شيكاغو» عن مدى حساسيَّة هذه الشراكة بالنسبة إلى وضع القاموس وقال: «لقد أصبحنا قادرين على إضفاء لمسة من الإبداع إلى محافل التكنولوجيا بفضل هذه الشراكات».

الموظَّف الناجح في القطاع العام

في معظم المدن يعمل المشرفون كمراجعين: فهم يتابعون العمال، ويراقبون أوقات حضورهم، ويشرفون على أعمالهم، ويحاولون الحدَّ من الأفعال المرتجلة. يقوم المشرفون بعد ذلك بتسجيل كلِّ ملاحظاتهم وتقييمهم في ملفَّات ورقيَّة تشغل حيِّزاً كبيراً. وفي «بوسطن» يستخدم العاملون حسَّهم الشخصي في إدارة الأولويَّات، وذلك بالتنسيق مع رؤسائهم في العمل. وهذا ممكن نظراً إلى كونهم يتلقَّون المعلومات أولاً بأول عن موقع طلبات الخدمة ومستوى شدَّة الحاجة إليها، وذلك عبر هواتفهم الجوَّالة من خلال تطبيق «سيتي ووركر». يقول رئيس الديوان بدائرة الأشغال في «بوسطن»: «لقد غيَّر هذا التطبيق من طريقة أدائنا لعملنا». فالسُّلطة التقديريَّة الكبيرة التي أصبح العمَّال يمتلكونها في الوظيفة ليست هي الميزة الوحيدة لهذا التطبيق. فلقد مكَّن استخدامُه المشرفين من أن يصبحوا أكثر فاعليَّة أيضاً، ويضيف: «لا أعرف دائرة أخرى للأشغال العامَّة أصبح مشرفو المناطق فيها يتجوَّلون في المدينة ـ بعد أن كانت وظيفتهم متابعة أطقم العمل والتأكُّد من إنجازهم للمهامِّ المُسندة إليهم ـ وصاروا يعملون فيها حاملين هواتف جوَّالة متطوِّرة، يُنشِئون من خلالها مهامَّ جديدة، أو يراجعون المهامَّ السابقة، مدعومين بإمكانيَّة إدخال البيانات عبر الإنترنت على شكل صور يمكن مشاركتها مع العامَّة»، وبالتالي نجح العمَّال في توفير خدمات أفضل للمتعاملين.

التوظيف والتدريب من واقع البيانات

تبدأ المساءلة بالاختيار والتعيين المستند إلى البيانات. يتمُّ توظيف المتخصصين الاجتماعيين حالياً في وكالات الخدمة العامَّة بناءً على تلبيتهم للشروط التعليميَّة المطلوبة وإحرازهم نتائج جيِّدة في الاختبارات المكتوبة. في الإدارة الرقمية يمكن لمديري الموارد البشريَّة البحث في خلفيَّة المتخصصين الاجتماعيين ومهاراتهم والتدريبات التي خضعوا لها، وبإمكانهم إيجاد السمات الشائعة بين مَن يتفوَّقون في وظائفهم في هذا المجال. وبإمكانهم أيضاً استخدام هذه المعلومات لمساعدتهم في اتخاذ قرارات التوظيف، وبالطبع لا يعتبر توظيف العناصر الفعَّالة أمراً كافياً. يقول الدكتور «ليبسكي» في كتابه «البيروقراطية على مستوى الشارع»: «نحن نحتاج إلى التأكُّد من أنَّ الموظَّفين الذين عيَّنتهم الولاية للتعليم وإصدار الأحكام وإجراء التقييمات وتقديم الاستشارات، لديهم ما يلزم من مهارات وخبرات وتدريب لممارسة صلاحيات السلطة التقديريَّة بشكلٍ سليم وفاعليَّةٍ قصوى». ونظراً إلى أنَّ التكنولوجيا تسمح بحدوث تدخُّلات أكثر تعقيداً، وتوفِّر مرونةً أكبر للموظَّفين، فمن الطبيعي أن يصبح التدريب أكثر أهميَّة من ذي قبل.

معوِّقات قد تحول دون تمكين الموظَّفين

كلنا نعرف الآن أنَّ الاكتشافات والابتكارات العظيمة تأتي دائماً من موظَّفين لديهم الحريَّة لفعل ما يشعرون به ويرونه ضرورياً ومن دون التقيُّد بالتصنيفات الوظيفية الضيِّقة أو الرقابة الخانقة. فمن مزايا الحوكمة الرقميَّة أنها تفتح آفاقاً واسعة لممارسة السلطة التقديريَّة وإضفاء الطابع الشخصي على أنشطة العمل وقرارات العاملين الميدانيين في المدن. ومع هذا فإنَّ

معظم المدن تعاني من مشكلة «توسيع نطاق» أدوار الخدمة المدنيَّة، ومن ثمَّ الحدِّ من الفرص المتاحة أمام الموظَّفين للانتقال من أداء العمل الروتيني إلى حلِّ المشكلات. ففي مدينة نيويورك يوجد أكثر من 300 ألف موظَّف منهم 230 ألفاً يقعون ضمن اختصاص قانون الخدمة المدنيَّة للولاية. هذا التشريع الذي وُضع منذ 120 عاماً مضت هو أساس نظام الخدمة المدنيَّة الذي يحدد ماهية العمل المسموح لهؤلاء الموظَّفين بتأديته تحديداً. ومع وجود أكثر من ألف وصف لوظائف الخدمة العامَّة في المدينة، تنتشر الوظائف ذات الوصف الوظيفي الضيق والتي لا تسمح بالإبداع وبأداء أكثر من مهمة للموظف الواحد.

الشراء يعيق الابتكار

على الرغم من إنفاق الحكومات حول العالم لمليارات الدولارات سنوياً على شراء البرامج والأجهزة والخدمات الاستشاريَّة، فإنَّ القوانين الحالية تجعل إتمام الحكومات لأعمالها بسرعة ومرونة أمراً صعباً للغاية. هناك تناقض كبير بين قواعد الشراء الحالية وأفضل طرق تطوير ونشر التكنولوجيا في المدن؛ فمن ناحية تتطلَّب العمليات الحالية من الحكومات أن تكون محدَّدة سلفاً بصدد ما ترغب في شرائه. وفي عالم يصعب فيه معرفة موظَّفي المدن بماهية الحلِّ الأفضل المطلوب، يتعيَّن على المسؤولين الالتزام بتوجُّه معيَّن ومسبق. من ناحية أخرى تصبُّ سياسات المشتريات الحالية في صالح العقود الضخمة ومرتفعة التكلفة، ممَّا يصعِّب الأمر على حكومات المدن المهتمَّة بشراء حلول مبتكرة تجمع بين العديد من المورِّدين والتكنولوجيا مفتوحة المصدر؛ ويسهِّل الأمور على الحكومات التي تبحث عن برامج باهظة الثمن ويمكن شراؤها من شركة واحدة.

تطوير مدن سريعة الاستجابة

هناك ثلاث فرص جديرة بالاقتناص لقادة المدن ممَّن يرغبون في توظيف وتكريس الدور الحيوي للمعلومات الرقميَّة:

أولاً: تمكين موظَّفي الحكومة للاستفادة من سلطتهم التقديريَّة وذكائهم الفطري والعمل على توفير حياة أفضل للمواطنين، بدلاً من الضغط عليهم لممارسة أنشطة ضيقة النطاق ولا تسمح بالإبداع.

ثانياً: يمكن أن يتعاون قادة المدن مع المواطنين في توفير الخدمات المهمَّة ممَّا يؤدِّي إلى توطيد أواصر المشاركة ورفع إيقاع الحماس وزيادة وتيرة السرعة التي تتصف بها الحياة الحديثة.

ثالثاً: ستمكِّن هذه الحلول الرقميَّة المواطنين من العمل مع الحكومة المحليَّة على إيجاد حلول مشتركة للتحدِّيات الكبرى التي تواجه مدنهم. معظم القادة العاملين في القطاع الخاص والمنتمين إلى مختلف المراتب الحكوميَّة والمؤسَّسات غير الهادفة إلى الربح على مستوى العالم، مقتنعون بأنَّ البيانات تجعل الإنجازات العظيمة ممكنة، وهم أيضاً يؤمنون بقدراتهم على إنجاح مبادراتهم بأنفسهم. علاوة على هذا، يتمتع هؤلاء القادة بموهبة تحفيز الآخرين على مشاركة رؤاهم المستقبليَّة. كما أنهم قادرون على تعريف أدوارهم الجديدة لأنهم يرفضون البقاء كرهائن يحاصرهم الوصف الوظيفي الضيِّق، وهم على يقين بأن الجميع قادرون على المساعدة، لأنَّهم يدركون الإمكانات والآفاق الرحبة التي تتمتع بها قواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات.

الأهم من هذا هو ألا نتبنَّى استخدام الأدوات الرقميَّة لذاتها. بل يجب أن

يكون هدفُنا المشترك هو جعل مدننا أكثر استجابة. وفي الحقيقة يمكن أن يؤدَّى العمل في خدمة بيئة حضريَّة أكثر استجابة إلى توظيف جهودها توظيفاً ذكياً يستثمر البيانات التي تجدِّد حراك المشاركة المدنيَّة وتوَلِّد شعوراً بالاعتزاز الوطني، وهذا يعني أنَّه يمكن تحقيق رؤية أفضل للحياة المدنيَّة من خلال ما يلي:

- أن تبدأ الحكومات بالنظر إلى المشكلات من زاوية أفقية وليس رأسية.
- على رعاة وأنصار الإدارة الرقميَّة أن يتعاونوا مع المواطنين بقدر الإمكان.
- يجب أن يبحث الروَّادُ الرقميُّون في حكومة المدينة عن طرق لتمكين موظَّفيهم من أن يعملوا وفقاً لرؤيتهم وبطريقة احترافيَّة، ومن ثمَّ يمكن لتبادل البيانات عن طريق الهواتف والتطبيقات الجوَّالة أن يوسِّع من نطاق السلطة التقديريَّة للموظَّفين وحيِّز مساءلتهم.

نستنتج مما سبق أنَّ ظهور الكهرباء قد مكَّن المؤسسات الحكوميَّة من رفع مستوى إنتاجيَّتها إلى حدٍّ كبير، وأنَّ ظهور الهاتف قد سهَّل عمليات مشاركة المعلومات. فطبيعة البيانات الراهنة والتكنولوجيا الحالية تعيد تشكيل الأنشطة الرقميَّة بمعدلات يصعب على العقل البشري ملاحقتها. لقد حسَّنت التكنولوجيا الحديثة من فاعليَّة وكفاءة العمليات والإجراءات القديمة، لكنَّ الطفرة الحقيقية ستتحقق حين تتمكَّن التكنولوجيا من تغيير العمليَّات القديمة إلى الأفضل وخلق مدن سريعة الاستجابة استناداً إلى البيانات الذكيَّة.

توضِّح القصص ودراسات الحالة السابقة كيف يمكن للمدن أن تمنح

السلطة لموظَّفي القطاع العام والمواطنين وتشركهم وتمكِّنهم. ومن المؤكد أن هذه المدن ستغيِّر من الطريقة التي ينظر بها المواطنون إلى الحكم المحليِّ والحياة المدنيَّة ذاتها. لكن هذه الطفرة تحتاج إلى احترام التراث والمحافظة على نقاط قوة وطبيعة ودور الحكومات الحضريَّة في صورتها التقليدية. فرغم كلِّ ما قيل ويقال، فإنَّنا لا نعبر عن حماسنا لهذه الوسائل الرقميَّة لأجل البرامج والحاسبات اللوحيَّة وغيرها. فنحن ندرك أن هذه التطورات ستنجح وستغيِّر الحياة المدنيَّة إلى الأفضل، بشرط أن يكون هدفها الرئيس هو خدمة الإنسان بيد الإنسان.

ليس الحكم الرشيد فقط هو أساس الترابط والمشاركة المدنية، بل إن المشاركة في الموارد والمعلومات والمبادرات هي منبع ومصدر الحكم الرشيد أيضاً، ولهذا السبب فإنَّ الثورة الرقميَّة في نظم الإدارة المحلية ستؤدِّي إلى بناء علاقات أفضل بين بلديات المدن وأنشطتها اليومية، وبين الجمهور والمتعاملين وكل المعنيين الذين تخدمهم.



فريق من القادة

كيف تمكن فريقك من تحمل المسؤولية والمبادرة والإنجاز

تأليف:

بول جوستافسون

ستيوارت ليف





التحدي والفرصة

سواء كنت رئيساً تنفيذياً أو مديراً أو مشرفاً على فريق فمن المؤكد أنك تعرف مدى صعوبة قيادة فريقٍ متناغمٍ وفعَّالٍ ومنتج. فأنت تشغل الوظيفة التي تجعل كُلَّ من حولك يبدونَّ وكأنهم يتعمدون إطالة وتعطيل الاجتماعات وإثارة المشكلات وزرع العقبات وتجاهل القرارات. فعندما تحاول زيادة سرعة الأداء وتطوير العمل وتحليل اتجاهات السوق والمنافسين، سيطلب منك الموظفون التدخل لحل المشكلات، والاستماع لمزيد من المناقشات، حتى ستشعر وكأنك تحمل كل هموم العالم على كاهلك، في ظل وجود عدد قليل من الأعضاء والمساعدين القادرين والمتأهبين لمساعدتك. ومن المرجح أنك ستتساءل كل يوم: «أليست هناك طريقة أفضل؟!».

تنتج معظم المشكلات من الطريقة التي يتم بها بناء فِرق العمل وإدارة العلاقات والاتصالات والإجراءات بين أعضائها. فعلى سبيل المثال: إذا كان المدير خبيراً ومتمَرّساً وواثقاً من نفسه فإن معظم أعضاء الفريق سيتصرفون من هذا المُنطلق؛ أي إنّهم سيعتمدون على رئيس الفريق أكثر من اللازم وسيشعرون بالخوف وعدم الأهلية لاتخاذ قرارات إدارية مستقلة دون الرجوع إليه، ولن يكونوا مبادرين بل سيتصرفون كتابعين دائماً، إن لم يمكنهم ويحفزهم ويدربهم ويفوض لهم أعمالهم ويحملهم مسؤولياتهم. لأنه في ظل الخوف وحجب المعلومات وعدم التواصل المفتوح لن يعرف كل عضو من الفريق مدى مساهمته ولا مدى تأثير قراراته وأفعاله وأقواله؛ وفي مثل هذه الحالة فمن الطبيعي أن تكون الأخطاء كثيرة ومتكررة، والإنتاجية منخفضة.

وفي ظروف كهذه فإنك ستضطر كمدير وقائد فريق إلى العمل ليلاً ونهاراً لتعَوِّض جهودَ الفريق المشَتَّتة، وستشعر بالضغوط وتعاني من الإنهاك وأنت تحاول تحقيق نتائج قوية مع مجموعة من الموظفين التابعين وغير المبادرين. فكما يكون فريقك وآليات عمله وتكوينه وعلاقاته ومستوى تفاعله تكون نتائجك. فنحن لا نستطيع أن نحصل على نتائج أعلى وأكبر من مؤهلات موظفينا والمنظومات والهياكل الإدارية التي تنتظمهم. فنتائجنا هي نتاج نُظُمِنا وعاداتنا وعلاقاتنا وتفاعلاتنا.

فريق من القادة يُكوّن فريقاً قائداً

كيف يُمكنك إعداد بيئة تواجه بنجاح كل التحديات التي يتعامل معها المديرون والموظفون الطامحون إلى تحقيق نتائج أداء ممتازة؟ هناك حل واحد فقط: عليك أولاً إعداد بيئة عمل يكون فيها جميعُ الأعضاء قادةً؛

بيئة يكون فيها كل عضو متعاوناً ومبادراً ومتحملاً المسؤولية، وعلى استعداد لأن يتعامل مع القضايا والمهمات الصعبة. والأهم من ذلك أن يراقب نفسه، ويكون مستعداً للخضوع للمراجعة والمساءلة والمحاسبة على نتائجه الشخصية ونتائج الفريق أيضاً؛ ومثل هذه البيئة تختلف كُليَّةً عن بيئة العمل الاتباعية التي يتدخل فيها المدير في كل صغيرة وكبيرة، ويُحَمِّل نفسَه مسؤوليةَ نتائج أفراد فريقه؛ نظراً لرقابته اللصيقة عليهم أو عدم تفويض الصلاحيات مع المسؤولية لهم.

وانطلاقاً من هذا السيناريو على المدير أن يكتفي بالنصح والتوجيه بشكل معتدل، لكي يكرس معظم وقته للعمل للأعمال الاستراتيجية والمعَقَّدة وذات المنظور البعيد. وهنا يفترض أن تكون علاقته مع الفريق متوازنة؛ فبدلاً من أن يكون مديراً تقليدياً يُدير الأعضاء حسب المزاج وعلى أساس فردي، عليه أن يكون معلماً ويركز على الصورة الكبرى والشاملة، وكيفية التعامل مع الأزمات وفي ظل الضغوط وأن ينأى بنفسه عن الموضوعات الصغيرة ولكن يبقى متاحاً لمساعدتهم عند الحاجة فقط.

عندما يعامل المدير موظفيه كقادة حقيقيين ويبتعد عن الفردية والأنانية ويركز على الأهداف العامة والمهمات الكبرى فسيجد أفراد فريقه مفعمين بالطاقة ومحفّزين إلى الحد الذي يجعل كل عضو منهم قائداً مستقلاً بذاته. ولن يكونوا مجموعة من المتذمرين الذين يبحثون عن مصالحهم الشخصية على حساب الصالح العام، بل سيصبحون حقاً فريقاً من القادة ويحاولون تخَطِّي الحدود والسعي إلى تحقيق أفضل أداء ممكن. وسيكون هذا الحَلُّ السهلُ الممتنعُ ابتكاراً إدارياً عظيماً رغم بساطته وعفويته وفطريته.

بناء الفرَق ذاتية الإدارة

الفريق المُسيّر والمُدار ذاتياً يتكوَّن من موظفين يعملون من تلقاء أنفسهم لتحقيق هدف عام، بعيداً عن خصوصية وشخصية كل عضو من أفراده. يقوم أعضاء هذا الفريق بتحديد أنشطتهم اليومية والتخطيط لها وإدارتها كما أنهم يعملون في ظل القليل من الإشراف، أو عدم وجود إشراف مباشر أصلاً. ومع تطور الفريق يتطور أعضاؤه أيضاً، على أن تكون من أهدافهم الأساسية تحويل كل موظف إلى قائد ملتزم بدرجة كبيرة، ومرن وذي خبرة واستقلالية عالية. وهناك أربعة مناهج أو مداخل يمكن اعتبارها حجرَ الأساس في بناء فِرق ذات أداءٍ عالي المستوى وهي:

1. نموذج تطوير الفريق ذو الخمس مراحل

نموذج بناء الفريق المُكوّن من خمس مراحل هو إطار عمل تم اكتشافه عند محاولة تسهيل الوصول إلى المطلب الطبيعي لأعضاء الفريق وهو تحقيق الكفاءة الفائقة والإدارة الذاتية. ويسمح هذا النموذج للفِرق المُسيّرة ذاتياً أن تتطور مع مرور الوقت من خلال علاقاتهم ببعضهم وعلاقاتهم بقائدهم. وعند استيعاب وتطبيق عملية التطوير يصبح تكوين الفِرق المسيّرة ذاتياً أسهل بكثير.

المراحل الخمس لنموذج تطوير الفريق

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يبدأ الفريق عمله معتمداً على قائد الفريق الذي يقوم باتخاذ جميع القرارات الأساسية والعملية. ورغم أن كل الفرق تبدأ عملها بحماس في البداية، إلا أنها ستفاجأ بكثير من المفارقات لأن الأمور لن تسير بسهولة كما كان متوقعاً، ولن يخلو الأمر من العثرات

وبروز بعض المعوقات وحدوث انتكاسات. ولهذا السبب يجب أن يتدخل قائد الفريق بين الحين والآخر، حتى يتأكد من أن الأعضاء يتفهمون كيف يتطور فريقهم، وكيف يتم التعامل مع حالات الغموض، ولكي يرون قائد الفريق وهو يتعامل مع موضوعات شائكة وغير متوقعة في البداية، وفي أثناء تكوين روابط وتطور شخصية الفريق.

المرحلة الثانية: بالتدريج سيصبح الفريق أقل اعتماداً على القائد. وبانتقال الفريق إلى هذه المرحلة، سيحاول مواجهة أهدافه ومقاصده والتأكد من أنّ الجميع يدركون الهدف ويتفقون عليه. وعادةً لا يتم الانتقال إلى هذه المرحلة بشكل سريع كما يعتقد البعض؛ بل يظل على قائد الفريق أن يقوم بالتنسيق والإرشاد، حيث إنّ الفريق يبدأ في التدرج والسير بخطوات صغيرة مثل الطفل الذي يمشي أولى خطواته، بينما يتوقف القائد عن التصرف بسُلطة كاملة تدريجياً أيضاً، ليشاهد الأمور وهي تحدث ولو من مسافة قصيرة نوعاً ما.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يبدأ الأعضاء في تعلّم أدوارهم ويتَّحدوا معاً. وتبدأ «الصورة الكلية» والرؤية الشاملة تتضح لمزيد من الأعضاء تدريجياً، وسيقدم قلة من الأعضاء أنفسهم بصورة جديدة، ويبدأون بلعب بعض الأدوار القيادية بشكل حقيقي، وإن كان محدوداً. وفي هذه المرحلة تحديداً يبدأ الفريق بالتركيز على الأداء والتعامل مع القضايا الصعبة وحل المشكلات الفردية التي تواجه بعض الأعضاء.

المرحلة الرابعة: هنا يُصبح معظم أعضاء الفريق قادرين على تقديم أنفسهم لتولي الأدوار القيادية في نطاق تخصصاتهم الضيقة؛ حيث يتواصل الأعضاء بشكل جيد ويتعلم بعضهم من بعض. كما سيعملون بنشاط

ويهتمون بالأداء الجاد ويحاولون تحقيق العديد من أهدافهم ومقاصدهم بهمَّةٍ عالية. كما سيرتفع سقف المشاركة ويتطلع الفريق إلى توَلِّي مسؤولية جميع العمليات والإجراءات التي تخص خططه وأهدافه. وفي هذه المرحلة يلعب المدير دور المُدرب إلى جانب دور المدير، ويعتبر نفسه أحد أعضاء الفريق، ويتوقع من الجميع أن يتفاعلوا ويشاركوا مثله؛ مما يوَفِّر له وقتاً كافياً للتركيز على الأعمال والأهداف الكبيرة.

المرحلة الخامسة: هنا يصل الفريق إلى أعلى مستوياته ويبدأ العمل بالتسيير ذاتياً فعلاً. وهنا يشترك الجميع في إدارة الفِرق ويتعاملون مع المشكلات وإنجاز المهمات مباشرةً، حيث لا يعود أعضاء الفريق تابعين؛ بل قادةً مسؤولين ومنافسين طموحين، فلا يقبلون سوى الأداء الممتاز، فترتقي وتيرة الأداء ويشعر كل الأعضاء بطاقة إيجابية، ويصلون إلى مرحلة النضج التي يصعب إيقافهم بعدها، فتخرج كلمة الفشل من قاموسهم، ويبدأون في الإبداع والابتكار.

قد يحتاج الفريق إلى سنوات من العمل والتعلم والتعاون حتى يصل إلى المرحلة الخامسة، ولكن الأخبار الطيبة هي أن التطور الطبيعي والمرحلي هو ما يضمن النجاح الدائم لمنظومة الفريق، حتى يتقمَّص الأعضاءُ عاداتِ النجاح والتفوق، ويصبح الأداء العظيمُ سلوكاً يومياً يصعب التراجعُ والتنازل عنه.

2. مقياس هيرمان لأنماط التفكير (HBDI)

طوّرت هذه الأداة بواسطة «نيد هيرمان» مبتكر نظرية السيادة الدماغية أو «نمط التفكير السائد». ويُعد هذا المقياس أداةً توضّح طريقة التفكير المفضلة لدى كل إنسان. وعند استيعاب أفضلية التفكير والتعَلُّم لدى كل

عضو في الفريق ومن يعملون معه؛ يتمكن أعضاء الفريق من زيادة سرعة تعلُّمهم، والتعلم من الآخرين ومشاركتهم النجاح من خلال التفاعل والتكامل.

بتوافر هذه المعلومات، يُمكن لفريقك:

- زيادة قدرات أعضاء الفريق في التواصل.
- إبراز الاختلافات وتوظيفها في تطوير الأداء وزيادة الفعّالية.
- توجيه طاقات الفريق للابتكار باعتباره مورداً عقلياً متاحا.
- بناء بيئة عمل تفاعلية ومفتوحة للتعَلُّم والإبداع الجماعي.

3. التواصل بين أعضاء الفريق

يُشكّل التواصل بين أعضاء الفريق إطاراً أو مجالاً لترسيخ لغة مشتركة تُستخدم في إعطاء وتلقي التعليقات والتعليمات حول الموضوعات الصعبة التي تتم مناقشتها. فعندما يشق فريقك طريقه في الإدارة الذاتية، ستواجهك مسائل كثيرة شائكة مثل: «من المسؤول عن ماذا؟». ويمكنك وضع أسس ونماذج للتواصل يتم تدريب الجميع على استخدامها. ويمكن لهذا النموذج البسيط أن يتضمن ما يلي:

- إضافة قيمة من خلال التغذية الراجعة وطلب مدخلات من الآخرين بشكل صريح ومباشر. فبعد ما تعلم أعضاء الفريق أن يفكروا بذهن مفتوح يمكن طلب آرائهم وأفكارهم، مع حثهم على تحدي رأي المدير واختبار كل وجهات النظر ومناقشتها.

- الإنصات بقصد الفهم. والهدف هنا هو الحصول على المعلومات قبل أن تُصدر حُكماً أو تُقيّم فكرةً.

- تقديم مدخلاتك بطريقة ماهرة وجديرة بالاحترام. وتتضمن هذه المهارة استخدام عبارات غير مثيرة للغضب مثل «يبدو» أو «أعتقد» حتى تستطيع إيضاح وجهة نظرك وتوصيلها بطريقة مقنعة وغير انفعالية.

تساعد إدارة هذه الأنواع من «الحوارات الحساسة» داخل الفريق على تقصير عمر الخلافات والتوفيق بين الجميع وإشاعة روح الفريق، لأن الحوار القائم على الاحترام المتبادل والشفافية والتنفيذ الإيجابي سيؤدي بالطبع إلى زيادة الثقة بين أعضاء فريقك.

«جوهر القيادة وروح المبادرة والرغبة في الريادة موجودة دائماً في كل فريق، وما تحتاجه الفرق لكي تتفوق وتتألق هو تحريك تلك الروح واستثمارها».

4. بدء عمل الفريق

هناك مجموعة متنوعة من الأدوات التي يُمكن استخدامها، والخطوات التي يُمكن اتخاذها عند بدء عمل فريقك:

- **اتفاقيات الأداء**: وهنا يتفق فريقك على الأهداف والمقاصد التي ينوي تحقيقها؛ فالأداء المرغوب هو ما يجب أن يقود جميع النقاشات ويحدد كل الاتجاهات. ومن أمثلة العناصر والمقومات التي يجب الاتفاق عليها: ما نوع الثقافة التي يحتاجها الفريق لتحقيق أهدافه؟ وما هي المعرفة التي يجب مشاركتها؟ فعندما يعرف أعضاء فريقك ما

المتوقع من كل منهم فسيكونون قادرين على تركيز طاقتهم بشكل إيجابي وفي الاتجاه الصحيح.

- **قواعد وأدوار محددة**: لكي تكون الانطلاقة فعّالة، يجب أن يقضي فريقك بعض الوقت في تنظيم نفسه؛ لأن الفريق المُنظّم يحتاج إلى:

1 ـ اتفاق واضح يُلخص هدفه ومبادئه الإرشادية ونطاقه.

2 ـ قواعد سلوك مُتفق عليها مثل: التعامل باحترام، والحضور في الموعد، والإنصات، والإفادة الراجعة الصريحة، واحترام الخصوصية.

3 ـ أدوار واضحة حول المهام والعمليات والتواصل وحفظ السجلات وتبسيط وجدولة وإدارة الاجتماعات.

- **نموذج التصنيف**: ستحتاج عند بدء العمل إلى نموذج بسيط يُحدد عدد الأفراد الذين يحتاجهم فريقك لإنجاز العمل المطلوب. فإذا كان فريقك مسؤولاً عن الرد على اتصالات العملاء، يجب أن يتضمن النموذج عدد المكالمات التي يتوقع الفريق أن يتلقاها بناءً على الخبرة السابقة والاحتمالات المستقبلية. مثل هذه الأداة توفر لكل عضو في الفريق إطار عمل لتحديد مستوى الأداء المطلوب كمّاً وكيفاً، وتحقيق القيمة المضافة والحاجة إلى مساهمة الجميع.

- **مجموعات الممارسة**: هي مجموعات من الأفراد يتشاركون في اهتمامات أو قضايا أو أعمال يمارسونها ويتعلمون كيف يؤدونها بشكل أفضل وبانتظام. تكون هذه المجموعات معنية بمشاركة المعرفة والتعلم الجماعي والمساعدة في ترسيخ وإدامة العلاقات. وسيؤدي فريقك بشكل أفضل عندما يحصل على الدعم أو يقدمه بالانضمام إلى

مجموعات الممارسة، وبهذا يمر الفريق عبر مراحل تطور الفريق الخمس.

- **القيمة المُضافة للعملاء**: يستخدم الفريق معادلة القيمة المقدمة لجمهوره وعملائه وهي: «الجودة أو الفائدة التي يحصل عليها المستهلك أو متلقي الخدمة مقابل السعر الذي يدفعه». هذه الأداة تساعد الفريق في التركيز على القيمة التي سيوفرها لعملائه مقارنة بالمنافسين. ويتم حساب تلك القيمة وفق المعادلة التالية:

$$\text{القيمة المضافة للعميل} = \frac{\text{قيمة ما يدفعه العميل لفريقنا}}{\text{قيمة ما يدفعه العميل للمنافسين}}$$

ومن الواضح أن قيمة هذه الأداة القياسية تكمن في تركيز بوصلة وجهود الفريق في الاتجاه الصحيح دائماً عبر حساب المحصلة النهائية التي سيحصل عليها المعنيون: العملاء أولاً، ونجاح الفريق واستدامته ثانياً.

عملية اتخاذ القرار

تستخدم الفِرق الناجحة نموذجاً واحداً من النموذجين المشهورين في عملية اتخاذ القرار وهما:

- الموافقة بإجماع الآراء.
- التصويت بالأغلبية.

في حالة الموافقة بإجماع الآراء يتبنى الجميع القرار ويدعمونه بالكامل. وعند استخدام تصويت الأغلبية يوافق الجميع على دعم القرار المُتفق عليه

من قِبل الأغلبية. وهذه هي عملية اتخاذ القرار التي نُوصي بها للفِرق الناجحة:

- توضيح وجلاء الأمر حول ما يجب أن يُقرره فريقك: ما القرار الذي يجب اتخاذه؟
- التشاور والتحاور بطريقة منفتحة وبكل شفافية حول الموضوعات ووجهات النظر والبدائل المطروحة.
- بعد استطلاع جميع وجهات النظر، وعندما يشعر فريقك أنه استوعب وفَهِم الموضوع الذي هو بصدده، اطلب من الجميع أن يتفقوا على أحد نموذجي اتخاذ القرار: (الموافقة بإجماع الآراء أو التصويت بالأغلبية).
- اتخاذ القرار.
- تأكيد القرار وأهمية دعم جميع أعضاء الفريق له.
- وأخيراً . . توثيق القرار.

الفِرَقُ مثل الأفراد: تُحَقِّق ما تُخَطِّط له

«الفِرق مُهيأة دائماً وبشكل مؤكد ورائع لتحقيق النتائج التي استعدت لها وهُيّئت من أجلها». ويُمكنك اعتبار هذا المبدأ هو نقطة البداية أو خط الانطلاق الدائم لإعداد فريقك وبدء نشاطه. فإذا جاءت نتائج فريقك مُخيّبة للآمال، يمكنك وفق هذا المبدأ تفسير ذلك بالعودة إلى دراسة البنية التحتية لفريقك التي تشمل: استراتيجياتك وسياساتك ونظم العمل لديك. وتعتبر إعادة النظر هذه على درجة عالية من الأهمية حتى تتمكن من علاج المشكلة على أساس أن الطريقة التي يعمل بها فريقك يُمكن تغييرها. إذ

يُمكنك تغيير الإجراءات وإعادة تصميم الفريق وتدفق عملياته وخطوط سير إجراءاته، وهكذا يمكن لفريقك أن يعيد تجديد نفسه بطريقة مُنظّمة ومنتظمة وتطوير بيئة عمل تُمَكِّن كل عضو من أن يكون قائداً.

وهناك مجموعتان من الأدوات تستخدمان بانتظام لإعادة تجديد الفريق:

1 ـ المسح البيئي

يبدأ النجاح دائماً بمسح بيئة العمل. فكل الفِرق عبارة عن «نظم مفتوحة» تنشأ وتعيش وتزدهر في البيئة التي تؤثّر فيها. الحقائق السياسية ووسائل الإعلام والتقلبات الاقتصادية العالمية؛ كلها أمثلة للعوامل البيئية التي تؤثر في احتياجات العملاء وتوجّهات فريقك لخدمتهم. المسح البيئي استعراض ودراسة لما يحدث خارج محيط فريقك في البيئة الخارجية التي تؤثر فيه داخلياً؛ فهو استطلاع وتحليل للاحتياجات المتغيرة من حولك. وهناك أربع فئات من المجموعات التي تخضع للمتغيرات في كل سوق وبيئة وتشمل:

- العملاء.
- المعنيين وذوي المصالح.
- المنافسين.
- المؤثرين الداخليين والخارجيين.

الخطوة الأولى في المسح البيئي هي تحديد ما تعرفه بالفعل حول هذه المجموعات، وما الذي لا تعرفه وتحتاج إلى معرفته، وكيف ستحصل على المعلومات التي تحتاجها. ويُعد إجراء أبحاث حول العملاء

والأطراف المعنية طريقةً جيدةً لتوسيع معرفتك وجمع ما تحتاج إلى معرفته. وهناك مثال عملي لقيمة هذه الطريقة. ففي عملية مسح لاحتياجات وتوقعات العملاء كان أحد الفرق مكَلَّفاً بجمع المستحقات لصالح مؤسسة كبرى. قبل القيام باستطلاع العميل، اعتقد قادة الفريق أن أكثر ما يهم عميلهم هو التحصيل السريع، ومن ثم تَمَّ تركيز جهودهم على سرعة التحصيل لا غير.

ومع تصاعد شكاوى العميل وتعبيره عن عدم رضاه، تم استقصاء رأيه والحوار مع متخذي القرار لديه فكانت الصدمة كبيرة. كان العميل معنياً بالدرجة الأولى بدقة التحصيلات وزيادة نسبتها لا سرعتها. إذ كان العميل يملك ملاءة مالية قوية ولديه سيولة لا تجعل سرعة التحصيل عاملاً مؤثراً. ومن ثم أعيد توجيه سياسة التحصيل نحو رفع نسبة التحصيلات، مع تحديد الحد الأقصى للبت في كل حالة. فقد قبل العميل التضحية بعامل السرعة لصالح الدقة في المتابعة ورفع نسبة التحصيلات كل شهر وكل فصل وكل عام، بدلاً من زيادة السرعة واعتبار نسبة كبيرة من المستحقات ديوناً مشكوكاً فيها.

أما الخطوة الثانية في مسح البيئة فهي توثيق النتائج والاستنتاجات للتأكد من استيعاب الأفكار واختيار الخطط المناسبة لكل حالة بناء على توقعات كل الأطراف المعنية.

2 ـ تحليل العملية

بعد استيعاب احتياجات العميل والطرف المعني، نُوجّه تركيزنا إلى الداخل؛ أي نحو تحليل عملياتك بعناية وإدراك كيفية عملها بطريقة جيدة. إذ يجب أن تعيد ترتيبها حسب أولوياتها، واستكشاف العقبات في

العمليات التي تُبطئ من سرعتك، وملاحظة أي انحرافات عن الإجراءات والمعايير، وتحديد من الذي يمتلك كل عملية، لكي تُقرر كيف يتم اتخاذ القرارات. وهناك سبع أدوات لتحليل العمليات هي:

- **رسم خارطة العملية**: الخارطة هي أداة تساعد على تصوّر سير العمل وتحديد النقاط التي يجب أن تمر بها العملية لكي تضيف قيمة. وتُعد خرائط العمليات أداة ضرورية لتحقيق التواصل الواضح والشفاف في عمل كل مؤسسة.

- **تصنيف العمل**: تقسيم العمل إلى فئات: عمل أساسي وعمل إضافي؛ عمل استراتيجي وعمل تكتيكي؛ عمل تمكيني داخلي لتطوير الفريق وعمل تنافسي خارجي يصب في مصلحة العميل؛ عمل معياري مُطابق وعمل استثنائي غير معياري ومؤقت. ومن الواضح جداً أن التصنيف يساعد دائماً في تحديد الأولويات ويسهل قياس النتائج.

- **تحليل القيمة**: تحديد المهام ذات القيمة المضافة، وكذلك استبعاد المهام التي لا تضيف قيمة.

- **تحليل العوائق**: أداة تساعد في تحديد النقاط المسؤولة عن إبطاء سرعة الأداء وتقييد الفريق وشل حركته، ثم التخلص منها.

- **تحليل التباين وعدم التطابق**: أداة لاكتشاف الأخطاء والتخلص من العيوب.

- **إدارة العملية**: تبدأ عندما يكتمل تحليل العملية حيث يُحدد الفريق مَن سيتولى كل عملية ومن سيملكها ويلتزم بها وكأنه صاحبها الحقيقي الذي سيرعاها.

- **تحليل القرارات**: هنا يُلقي الفريق نظرة على القرارات المتعلقة بكل عملية.

بعد استكمال واستخدام الأدوات السبع في تحليل العملية، تصبح الخطوة التالية هي جمع الأفكار والمخرجات وإعادة توجيهها لإجراء التحسينات الممكنة في التخطيط والتطوير التنظيمي.

تخطيط عملية التحَوُّل القيادي

بعد استكمال التحليل ووضع الخطط يبدأ تنفيذها. ويُعد تخطيط عملية الانتقال الدقيق والتحول التنظيمي أمراً جوهرياً في إدارة التغيير. ولأن الناس يتشبثون دائماً بالوضع القائم ويستسهلون ويستمرئون حالة السكون والركون إلى ما اعتادوه عليه، فمن المهم التأهب لمواجهة هذا الشعور الطبيعي في مقاومة التغيير. ولكي تتم عملية الانتقال بسلاسة نُوصي بخمسة أنواع من خطط التحَوُّل:

1 ـ خطة إدارية لتحديد مَن سيتولى العمل اليومي أو المدى القريب، ومن سيُكلف بقيادة التغيير وإدارة الرؤية على المدى البعيد.

2 ـ خطة عمل لتحديد أنشطة التحول وترتيبها التسلسلي وتوقيتها.

3 ـ خطة التزام الأطراف المعنية لتحديد مَن سيلتزم بالتخطيط، وأين سيكون موقعهم وما هي أدوارهم.

4 ـ خطة تقييم للتأكد من سير الأمور كما هو مأمول ولضمان استمرار التغيير والتحول والتطور.

5 ـ خطة تثبيت لردع أي نزعة فطرية واعية أو لاواعية للعودة بالمؤسسة إلى الوضع القديم.

ونظراً إلى صعوبة تنفيذ واستدامة الخطط الخمس السابقة، يجب أن يتولاها الأعضاء المناسبون في فريق التحول حتى تكون خططك الخمس متوافقاً بعضها مع بعض، ويمكن مراقبتها وتقييمها بعناية. كما يجب إبلاغ كل عضو بأنه بمجرد أن يبدأ التنفيذ والمضي قدماً، فلن تكون المشاركة اختيارية، بل هي إجبارية وملزمة ونهائية. وأية إعادة نظر في عملية التحول، تتم بعد الانتهاء منها وليس أثناء تطبيقها. وهذه هي الطريقة الوحيدة لإلزامهم بالعمل وهم يتحولون من موظفين وتابعين، إلى قادة ومؤثرين. وهذا يعني أن عملية التخطيط تكون دائماً تشاركية وتشاورية، وأن عملية التنفيذ تكون دائماً جماعية وإلزامية.

الإدارة المرئية

حتى وإن اتبعت جميع الخطوات والعمليات السابقة لكي تبني فرقاً فعالة ومُسيَّرة ذاتياً، يبقى هناك عامل جديد يُمكنك إضافته لمعادلة الفريق القائد، حتى تحافظ وتبقى في المستوى الخامس للأداء. وهذا العنصر هو الإدارة المرئية.

الإدارة المرئية نهج تم اختباره عبر الوقت، وهو يقوم على مبدأ الدمج بين عناصر الإدارة المُتفق عليها ومنها: تصميم النظم ووضع الأنظمة وإدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء، وبين الفنون الجميلة مثل: الرسم والتصوير والموسيقى، بهدف تحسين أداء الفريق عن طريق:

- تحويل مكان العمل إلى بيئة مُلهمة وموحية ومعروفة ومُوجهة بالبيانات.
- المساعدة على الارتقاء بمستوى الموظفين حسياً وجمالياً وفكرياً وتنفيذياً.

فمن الوعي والذكاء والحنكة والدهاء أن تستخدم مكان العمل لإرسال رسائل رائعة تدعم عناصر إعداد الفريق الأخرى وتساعد في اعتبار فريقك وبيئة عملك مثالاً يمكن الاقتداء به والتعلم منه.

الإدارة المرئية مصدرها العقل

طبقاً لنظرية الميول والسيادة الدماغية ينتج كل جانب من المخ طريقة مختلفة من التفكير. وطبقاً لهذه الميول السائدة فإن كل عضو في فريقك يفضل طريقة تفكير أكثر من الأخرى. ولهذا جاءت الإدارة المرئية لتستخدم نهجاً كاملاً وشاملاً يخاطب جميع أعضاء فريقك. ويتم هذا بالتواصل من خلال استخدام مُخطَّطات ورسومات بيانية وجداول وكلمات وصور . . . إلخ، تم وضعها في إطار أو شكل استراتيجي. ويُساعد هذا النهج على لمس وتحريك قلوب وعقول أعضاء الفريق، ويرتقي بهم إلى المرحلة الخامسة.

فعلى سبيل المثال:

- قام أحد فرق الاتصال بالعملاء بتجهيز منطقة إلى جوار مكاتب الفريق ويعرض فيها فيديوهات ثلاثية الأبعاد لعملاء يتحدثون عن تجربتهم.

- وكان فريق آخر يعمل في بيئة عمل ذات مساحات واسعة وضعت فيها الملفات أما النوافذ فحجبت الضوء عن الموظفين وعرضت الملفات للتلف. ومع التغيير في النظرة المرئية نقلت الملفات لتلاصق الجدران المقابلة، وأعيد توزيع الموظفين ليواجه بعضهم بعضاً ويروا النوافذ في نفس الوقت.

- وفي فريق ثالث وضعت شاشات تليفزيونية على مرأى من الجميع لعرض النتائج أولاً بأول، ولم يتم عرضها في قاعة الاستراحة التي زودت بألعاب حركية مثل «التنس» و«البلياردو» على مقربة من مناضد تناول القهوة، وتم تزيين الجدران بخرائط للعالم والمحيطات مع تحريك المياه باتجاهات مختلفة وكأن الرياح تغير سرعتها من حين إلى آخر.

- وفي فريق رابع وضع مكتب رئيس الفريق في منتصف مكان العمل من دون فواصل أو حواجز ليشاهده الجميع، بينما منح الأعضاء الحق في إنزال ستائرهم كلما رغبوا في شيء من الخصوصية. والرسالة المقصودة هنا هي أنّ دور القائد هو الدعم وليس السيطرة، وهذه علامة على الثقة المتبادلة ودليل على نضج الفريق والمساواة بين أعضائه.

مثل هذه الصور وغيرها تُحسّن مستوى التواصل والعمل الجماعي، وترَسِّخ أسس تحَمُّل المسؤولية وتقبّل المثول للمحاسبة، والقدرة على التجديد والابتكار؛ وهذا يعني ارتقاء الفريق إلى المرحلة الخامسة والنهوض بمستوى الأداء.

تطبيق الإدارة المرئية

يمكن تشكيل فريق الإدارة المرئية من بعض أعضاء الفريق ومن خبراء خارجيين. ومن المهم دعم الفكرة من قائد الفريق ومعظم الأعضاء، وإعطاء الفريق هامشاً من الحرية في الابتكار والتنفيذ. ويمكن تنفيذ مبادرة الإدارة المرئية أيضاً على خمس مراحل:

المرحلة الأولى: التخطيط

في البداية تأكّد من أنّ الإدارة المرئية مناسبة لفريقك؛ وهل سيدعم أعضاء فريقك هذه الفكرة؟ وهل هي ملائمة لثقافة المؤسسة وشخصية الفريق التي تحاول بناءها؟ فأنت لا تريد في النهاية أن تُرسخ مجموعة من الأفكار المتناقضة.

المرحلة الثانية: إعداد إطار عمل

هنا تبدأ عملية تثقيف الفريق حول أهمية الإدارة المرئية وفوائدها. ابدأ بإعطاء الفريق موادَّ مقروءة عن الفكرة أو إحضار خبراء في المجال لتقديم محاضرات أو زيارة مؤسسة تطبق هذه الفكرة بالفعل. وإذا كانت أي من عملياتك تسير بطريقة مشكوك فيها، فالآن هو الوقت المناسب لإجراء بعض التعديلات. وستكون بحاجة أيضاً إلى فحص وموافقة يقوم بها قسم إدارة المرافق والصيانة والتسهيلات لتحديد مكان وصلاحية كل عنصر مثل: هل الإضاءة مناسبة؟ هل الألوان مؤثرة؟ وهل هناك تشويش وتضارب أم انسجام وتناسق؟ وهل هناك تطابق وتوافق بين الإنسان والمكان وبين الوظائف والأدوات؟

المرحلة الثالثة: إنشاء المكان

للبدء في إنشاء مكان العمل عليك مراجعة طريقة سير العمل. هل تم وضع الأشخاص المناسبين بعضهم إلى جانب بعض؟ وهل ستوافق إدارة المرافق والصيانة على التعديلات بما تسمح به الأنظمة الإدارية والإدارة العليا؟ وهل كل أدوات العمل من أجهزة وأثاث تؤدي وظائفها في أماكنها؟ يجب التأكد أيضاً من أن مكان العمل يُحفّز السلوك الإيجابي بحيث يتواصل

أعضاء الفريق بسهولة ويستطيعون تحية الزائرين بحماس أيضاً؟ وهل يبعث مكان العمل المزيد من الطاقة لزيادة الإنتاجية؟ وهل مكان تقديم العروض مناسب أم يفضل تغيير الألوان والإضاءة وفرش الأرضية أو تغيير موادها واستبدال بعض الأجهزة لتتناسق مع بقية العناصر الجمالية المرئية؟

المرحلة الرابعة: التركيز على العملاء والبيانات

بعد الانتهاء من الأساسيات، يمكن تعليق شاشات الفريق مع الأخذ بالاعتبار: مهمات العمل وإبهار العملاء والموردين. وهنا يجب أن يركز الفريق على مهماته ومَن سيتولى خدمة (العملاء) ومتى، ومن أي مكان. يمكن أن تحتوي شاشات العرض بياناتٍ تاريخية وأرقاماً قياسية، وبعض قصص النجاح. وقد تحتوي معلومات عن المنتجات والخدمات الرئيسة. يجب أن تحظى هذه الشاشات باهتمام وانتباه الجميع من خلال مشاركة معظم أعضاء الفريق في اقتراح محتواها وتوزيعها ومواعيد عرضها. ومع هذه المرحلة ستلاحظ حدوث اختلاف جذري وتطور حقيقي في منظور وروح الفريق مما يساعد في تطبيق المرحلة الخامسة.

المرحلة الخامسة: التركيز على الموظفين والاعتناء بالتفاصيل

الآن يمكن التركيز على الموظفين ونظم عرض بيانات أداء الأفراد وأدوارهم ومشاركاتهم. يُمكنك مثلاً نشر بيانات أداء كل عضو على حدة، أو نتائج الفريق مجتمعة. إضافة إلى تصوير ونشر شهادات التقدير والكؤوس والنتائج الاستثنائية الفردية والجماعية. فلنتخيل مثلاً، نشر صور احتفالات التكريم والمناسبات التي ينبغي توثيقها والاعتناء بها. فليس هناك أروع من أن يرى العملاء والمعنيون صور الموظفين الذين سيخدمونهم وهم يتقدمون في تتابع أنيق ومنظَّم لتلقي خدمات استثنائية موَثَّقة بالصور.

فهذا يعني احتفاءً مرئياً بالعمل الرائع الذي يؤديه الفريق على شكل حوائط شرف، وبأحسن عضو في الفريق كل شهر، وبالصور المفاجئة للموظفين أثناء العمل.

عالم من القادة

لن تنجح طرق وأدوات العمل القديمة في عالم اليوم في إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج الممكنة في القرن الحادي والعشرين؛ حيث يتطلع العاملون اليوم بشغف إلى المشاركة ومواجهة التحديات والحصول على التمكين من خلال التفويض الحقيقي، كما يتطلعون إلى تحمل المسؤولية الكاملة عن أدائهم وأعمالهم؛ لأنهم لا يريدون أن يكونوا أجزاءً في عجلة تدور بسرعة، ويتم إيقافها ليتم استبدال تلك الأجزاء بقطع غيار غير أصلية.

وبالمقابل، عندما يتحول الجميع إلى قادة ـ كما رأينا ـ فإن الفوز يطول كل الأطراف حين يصبح الموظفون أكثر ارتباطاً واندماجاً وحماساً، وسيطورون مهارات فردية وجماعية لم يكونوا يتوقعونها، وسيدركون القيمة التي يقدمونها لذواتهم ومؤسساتهم ومجتمعاتهم. وعلى هذا المستوى من التفكير والتطوير والتيسير في إدارة التغيير، يتحقق هدفان متكاملان: يحقق الفريق أهدافه، ويعيش أعضاؤه حالات دائمة من المتعة والسعادة المنبثقة من استشعار معاني العمل والإنجاز، وهم يصعدون بفريقهم ومؤسستهم وعالمهم إلى أرقى مستويات الأداء والعطاء.



تحدث بطلاقة

الأسرار التسعة لمتحدثي «تيد»

تأليف:

كارميــن جالـــو





الإقناع ثروة وقوَّة

المال يشتري كل شيء، وكلما زاد مالُك زادت قدرتك على امتلاك ما تريد. فنحن ندفع المال نظير الغذاء والدواء والكساء وغير ذلك من السلع والخدمات. لكن المال الذي يوفر لنا هذا وذاك لا يمنحنا القدرة على تغيير أفكارنا لأنه ببساطة لن يستطيع شراء موهبة الإقناع. ويبدو أن هذه الموهبة باتت ملكاً لأولئك الذين يستطيعون توصيل أفكارهم لمستمعيهم ومشاهديهم بشكل مقنع وواضح وجريء مما يغيِّر أفكارهم، وبالتالي يغيِّر العالم بأسره. ومن ثم؛ صار ضرورياً أن نطلع على آليات توصيل الأفكار التي يستخدمها كبار الخطباء إبان عرض أفكارهم وإلقاء خطاباتهم ذات

الوقع الساحر على آذان مستمعيهم وهم يُميطون اللثام عن أسرار فصاحتهم وعمقهم وقدرتهم على الإقناع.

لقد يسرت التكنولوجيا هذا الأمر فليس بإمكاننا مشاهدة كل المحاضرات المهمة أو الخُطَب المؤثرة وقت إلقائها؛ فنحن كلنا مشغولون. ومع ذلك، يُمكِننا متابعتها (بعد تسجيلها وتحميلها) على موقع «تيد» TED المتخصص في مجالات التصميم والتعليم والابتكار والتكنولوجيا والثقافة، والذي يوفر لجمهوره آلاف المحاضرات والمناقشات واللقاءات مع أكثر المتكلمين لباقةً وعلماً وإلهاماً وخبرةً في مجالاتهم، والذين يستطيعون النفاذ إلى قلوب مستمعيهم ومشاهديهم من خلال طرق إلقاء مؤثرة ومعبرة سنتناولها عبر هذه الخلاصة.

العاطفة

يقول «كريس أندرسون» المشرف على مؤتمرات «تيد» العالمية: «ينجح متحدثو «تيد» في توصيل رسالتهم إلى جمهور المتلقين بسبب صدقهم وتلقائيتهم، فهم بشر يتحدثون إلى بشر يشعرون بهم ويحلمون مثلهم ويعيشون في الخيال، وينقادون خلف العاطفة بنفس القدر الذي يطيعون فيه العقل».

تعد «إيمي مالينز» من أروع متحدثي «تيد» الذين اتخذوا العاطفة الصادقة طريقاً لإقناع المتلقين بالقضايا التي يؤمنون بها. «مالينز» ليست إنسانة أو متحدثة عادية ولم تكن طفلةً عاديةً كذلك. لقد تعرَّضت قبل بلوغ عامها الأول إلى مرضٍ اضطر الأطباءَ إلى بتر ساقيها من تحت الركبة. ولم يكن للصغيرة «إيمي» حولٌ ولا قوة آنذاك، ولذا فهي لم تُستشر ولم تؤخذ موافقتها قبل بتر أطرافها لكنها كانت صاحبة القرار في تحويل مسار حياتها نحو إيجابية التفكير والسلوك وكان هذا هو موضوع محاضرتها في مؤتمر «تيد».

رفضت «مالينز» لقب «مُعاقة»، أو أن تكون من «ذوي الاحتياجات الخاصة» لأنها اختارت أن تصبح من «ذوي القدرات الخاصة». لقد أعادت تعريف الإعاقة حين وصفت لمقدم البرامج «ستيفن كولبرت» نجمات «هوليوود» بأن بعضهن يعانين من الإعاقة، معَلِّلةً رأيها بأن الإعاقة الحقيقية لا تتمثل في تركيب أطراف صناعية تساعد على الحركة، بل في زرع مكونات صناعية وتجميلية لا حاجة للجسم بها. لقد وظفت «إيمي مالينز» القدرات الخارقة الكامنة في أطرافها الصناعية حين شاركت في بطولة 1996 للألعاب الأوليمبية لذوي الإعاقة وحطَّمت ثلاثة أرقام قياسية في العدْو، مما أَهَّلها لأن تصبح عارضة أزياء وممثلةً مشهورةً وضعتها المجلات العالمية في قائمة أكثر 50 امرأة تأثيراً.

في عام 2009، صعدت «مالينز» التي يبلغ طولها نحو 158 سم مسرح «تيد» بعد أن تمت تهيئة ساقيها الصناعيتين بحيث يصبح طولها 181 سم. وتجدر الإشارة إلى أن «مالينز» تختار السيقان الصناعية المتوافقة مع مختلف المناسبات: فهناك السيقان العملية التي تناسب السير في شوارع «مانهاتن»، والسيقان الأنيقة التي تناسب الاحتفالات. وقد ألهبت «مالينز» قلوب وأكُفَّ جمهور «تيد» وعواطفهم بحديثها الصادق والمقنع الذي قالت فيه: «لم آتِ إلى هنا لأحدثكم عن التغلب على الإعاقة، بل سأتحدث عن القدرات التي يتمتع بها بنو البشر. فلم تعد الأطراف الصناعية وسيلةً لتعويض ما نخسره من أعضاء، لأن من أطلق عليهم المجتمع اسم «معاقين» فيما مضى صاروا قادرين على بناء حياتهم وإعادة تشكيل هوياتهم، والاستمرار في هذه وتلك من خلال تطويع أجسادهم لكل ما هو إيجابي ومحفز. القوة والجمال الحقيقيان يكمنان في قدراتنا وطاقاتنا النفسية أو بعبارة أدق في الإنسان القوي (أو المارد) الكامن في داخلنا».

السر الأول: أَطلِق العنان لطاقاتك الكامنة

يتسَنَّى لك هذا حين تسْبُر أغوارَ نفسك وتدخل في أعماقها كي تكتشف صفاتك الفريدة والمميزة. من هذا المنطلق تستطيع إيجاد رابطة قوية وذات معنى بين ما في داخلك، وبين الموضوع الذي ستتناوله في محاضرتك، مما يعطيك حماسةً قوية تجعل كلامك مقنعاً ومؤثراً؛ فالقدرة على الإقناع أمرٌ ينبع من داخل الإنسان: من قوة أفكاره وقناعاته لا من خارجه. فليست «مالينز» متحمسة لدور الأطراف الصناعية في مساعدة الإنسان على الحركة، بل إن دافعها هو إطلاق العنان لطاقات الإنسان الفائقة وقدراته الخارقة.

أسباب فاعلية هذه الطريقة: يؤكد العلم الحديث أن الحماس مُعْدٍ وقابل للانتشار وأنك لا تستطيع التأثير في الآخرين أو إقناعهم بأية فكرة من دون أن تكون أنت مقتنعاً بها، وأنك لن تُلهم مستمعيك إن لم يَسْرِ الإلهامُ في عروقك أولاً. تحَمَّس لأفكارك ليصبح كلامُك مؤثراً ومثمراً ومفعماً بالمعاني.

علم الإقناع

يرتبط الحماسُ والإقناعُ بالتواصل مع البشر. ولطالما رأى القادة الناجحون على مر التاريخ أن الدافعية الذاتية القوية تسمو بالروح وتجعل الإنسان يحقق أهدافه، وهو ما أثبته العلم الحديث: إذ نجح علماء الأعصاب في تحديد «كم» الحماسة التي يتمتع بها خطباء «تيد» وهو أمر من شأنه إمدادهم بالقدرة على تحفيز المتلقين وإلهامهم والتأثير فيهم.

على مدى عقدٍ من الزمان جعلت «مليسا كاردون» أستاذ الإدارة في جامعة

«بيس» من «الحماسة» شغلها الشاغل، ففي دراسة لها بعنوان «حماسة أصحاب الأعمال وخبراتهم»، توَصَّلت «كاردون» وأربعة من زملائها الباحثين إلى الدور الفعَّال الذي تلعبه الحماسة في نجاح أصحاب المشروعات: حيث تعبئ الحماسة طاقات البشر وتُلزمهم بتحقيق أهدافهم وطموحاتهم، بل وتحفز طاقاتهم العاطفية وتجعلها تتكامل وتتفاعل مع انفعالاتهم النفسية وحركاتهم الجسدية.

بدأت «كاردون» بحثها بتعريف الحماسة فقالت «هي شعور عظيم وخبرة انفعالية إيجابية يتمَكَّن أي شخص بعد اكتسابها من أن يخلع معنىً كبيراً على حياته وهي دائماً خبرة إيجابية». وترى «كاردون» أن الحماسة جزء لا يتجزأ من هُوية الإنسان، إذ لا نستطيع الفصل بين جوهر الإنسان وطموحاته. وتقول: «لا تلتهب حماسة الناس إلا لأنها تتجَذَّر فيهم وترتبط بجوهرهم وتضيف معنىً لحياتهم». تفسر هذه الأبحاث نجاح خطباء «تيد» في التواصل مع جماهيرهم: فهم يتناولون موضوعاتهم بحماسة واقتناع نابعين من جوهر شخصياتهم.

حماسة بلا حدود

يقول الفيلسوف الهندي «بانتاجالي»: «حين يُلهمك هدفٌ نبيلٌ أو مشروعٌ عظيم، تتجه أفكارك وحواسك وطاقاتك نحو تحقيقهما فتعبر حدودَ المنطق وتكسر حواجزَ المعرفة وتمتد في الاتجاهات كافة فتدخل عالماً جديداً وبرَّاقًا، وتطلق العنان لقواك الكامنة ومهاراتك ومواهبك غير المستثمرة، لتكتشف ذلك الإنسان الخفي الذي يفوقك عظمةً ويتفوق عليك قدرةً ـ ألا وهو «أنت» الذي لم تعرفه بعد ـ ليحَقِّق أحلامَك ويساعدك على بلوغ أهدافك».

السر الثاني: ارْوِ قصصاً تخاطب القلوبَ والعقول

يقول «أندرو ستانتون» مؤلف رواية «قصة لعبة» خلال محاضرة ألقاها في «تيد» عام 2012: «كل الناس مولعون بالقصص ومفطورون على حب القَصِّ. والحكاياتُ جزءٌ من أرواحهم وهوياتهم، لأنها تؤكد أن لحياة البشر معنى وأنهم يشتركون في صفات كثيرة. وحين يروي البشر القصص لبعضهم فإنهم يعبرون حاجز الزمن ويسافرون عبر حاضره وماضيه ومستقبله مما يتيحُ لهم فرصَ التلاقي الروحي والنفسي والوجداني في الواقع أو الخيال على حد سواء».

أسباب فاعلية القصص: يقضي «برايان ستيفنسون» الذي يُعَدُّ من أكثر خطباء «تيد» شعبية نحو 65٪ من وقت خطبته في رواية القصص. فقد كشفت رسوم المخ والأشعة المقطعية أن القصص تحفز المُخَّ البشري وتثير انتباهه وتنشطه وهو أمرٌ من شأنه ربط المتحدث بالمتلقي، والأهم من هذا أنها تزيد من استعداد الجمهور للموافقة على وجهة نظر المتحدث والاقتناع بها.

القيادة والنجاح من خلال القصص

تساعد القصص المحبوكة والمشوقة قادة المؤسسات على مواجهة المنافسة الشرسة والتحديات؛ فالقصص المؤثرة تقنع العملاء والموظفين والمستثمرين وحملة الأسهم بنجاح شركتك أو منتجك أو فكرتك.

البشر قصّاصون بالفطرة لكنهم يفقدون موهبة القص وفن سرد الحكايات شيئاً فشيئاً حين ينخرطون في عالم الأعمال وبخاصة حينما يشرعون في عرض وشرح أفكارهم بواسطة برنامج «باور بوينت» الذي يُنسيهم الطريقةَ

الفعَّالة في توصيل المعلومات بطرق تخاطب مشاعرَ المتلقي وتؤثر فيه. فالقصص تحَوِّل الخيال إلى واقع والمحسوس إلى ملموس. وعلى هذا يعلق «بيتر جوبر» رئيس مؤسسة «مانديلاي إنترتينمنت» ومنتج فيلمي «الرجل الوطواط» و«اللون القرمزي» قائلاً: «لطالما أهمل عالم الأعمال قوة القصص وقلل من شأنها معتمداً على عروض الشرائح الجامدة بواسطة برنامج «باور بوينت» فضلاً عن الحقائق والأرقام والبيانات». وفي كتابه الشهير: «قُصَّ لتفوز» يقول «جوبر»: «لقد ازدادت الحياة صخباً واختلطت وتداخلت فيها الأصواتُ، مما أفقد البشرَ القدرةَ على التمييز بين الخطأ والصواب، مما يجعل القَصَّ ضرورةً من ضرورات الحياة وفناً يجب الاعتناء به واستثماره من جديد في مجالات القيادة والأعمال».

السر الثالث: استثمر فن الحوار

كن دؤوباً في الإعداد والتدريب واستيعاب النص والأفكار، واربط بين ما تحكيه وبين خبراتك وتجاربك الشخصية، حتى يتسَنَّى لك توصيل رسالة صادقة ومؤثِّرة إلى المتلقي تماماً كأنك تتجاذب أطراف الحديث مع صديق أو زميل.

أسباب فاعلية هذه الطريقة: لن تستطيع إقناع الآخرين بوجهة نظرك إلا إذا كسبت ثقتهم ونجحت في مد جسور التفاهم والتعاطف بينك وبينهم. إن لم يحدث تكامل وتفاعل بين صوتك وحركاتك ولغة جسدك وبين الرسالة التي تريد توصيلها، فلن يثق المتلقون بك ولن يُصَدِّقوا رسالتك وكأنك تملك سيارة فارهة ولا تعرف كيف تقودها.

عناصر الحديث المشوِّق

هناك أربعة عوامل لنجاح الرسائل الشفهية:

1 ـ سرعة معتدلة في الأداء ونطق الكلمات.

2 ـ ارتفاع مناسب لمستوى صوتك.

3 ـ تغيير نَبرة الصوت طبقاً لأهمية ما تود توصيله.

4 ـ التوقف في الوقت المناسب للتأكيد على الكلمات المهمة.

حين تقرأ نصّاً مكتوباً من المفيد أن تستخدم قلماً ملوناً للإشارة إلى بعض الكلمات أو العبارات المهمة، وهو ما يعادل تفعيل العناصر سالفة الذكر والتي لا يقل أحدُها أهميةً عن الآخر.

الصدق والكذب: كلمات وإشارات

على مدار 18 عاماً درَّب رجل القانون «مورجان رايت» كثيراً من العاملين في المخابرات الأمريكية ومكتب التحقيقات الفيدرالي ووكالة الأمن القومي على التحليل السلوكي وتقنيات التحقيق وطرح الأسئلة وإجراء المقابلات. يقول «رايت»: «تلعب لغةُ الجسد دوراً مهماً في التمييز بين الصادقين والمخادعين. إن كنت صادقاً ومقتنعاً بما تقول فسيظهر ذلك جلياً في حركة يديك وعينيك وغيرهما. أما إن كنت من الكاذبين فستفضحك حركاتُك وإيماءاتُك وستظهر عليك علامات الارتباك وستبدو وكأنك تحاول إخفاء بعض المعلومات أو مجافاة الحقيقة».

ينصح «رايت» من يريد توصيل أفكاره أو إقناع الآخرين قائلاً: «إن كنت لا تؤمن برسالتك ومعلوماتك فستصدر عنك حركاتٌ مصطنعة أو مناقضة لما تقول. ولن يفيدك التدريب في هذه الحالة إلا إذا كنت محتالاً محترفاً أو شخصيةً معتلةً نفسياً وبارعة في الخداع والتمثيل. فإن لم تكن مقتنعاً

بالرسالة التي توَجِّهها، فلن تستطيع إرغام جسدك على التصرف عكس نواياك ومشاعرك». بينما يتَّسِم الصادقون بالقدرة على مواجهة الآخرين والاحتفاظ برباطة جأشهم والدخول في الموضوع مباشرةً من دون لف أو دوران والتحَدُّث بصوتٍ واضح وأذرع مفتوحة مما يدُلُّ على سعة الصدر والثقة بالنفس.

كيف تتغلب على ضعف لغة الجسد

هناك ثلاث مشكلات يواجهها القادة عند تواصلهم مع الآخرين، فإذا ما وَعَوها وتجاوزوها، فإنهم يصبحون أكثر حضوراً وثقةً بأنفسهم سواء أكانوا يلقون محاضرة أو يُجْرون مقابلةً أو يَعرضون سلعةً أو يديرون مشروعاً أو يتحدثون في مكاتبهم:

- **العبث بالأدوات المكتبية واللعب بالأوراق والنقر على المكتب**: يُظهرك العبثُ بالأدوات المكتبية بمظهر غير الواثق بنفسه، أو المتوتر وغير المستعد، كما لا تخدم الحركات العصبية مثل طرق الطاولة أو نقرها في تحقيق هدفك. لكي تتحاشى مثل هذه المظاهر المزعجة صوِّر نفسك بالكاميرا أثناء إلقائك محاضرة قصيرة، ثم شاهد نفسك ودوِّن الحركات العصبية التي تصدر عنك، ووطِّن نفسك على الامتناع عنها تدريجياً حتى تتَغلَّب عليها وتنجح في تحقيق هدفك.

- **الثبات في نفس المكان**: المحاضرون الرائعون لا يقفون في أماكنهم بلا حراك بل يَصُولون ويجولون على المسرح وفي أنحاء المكان بمرح وثقة. هذا وقد ثبت أن الحركة أمرٌ محمودٌ ومن شأنه جعل المناقشة أكثر إيجابية وتشويقاً وحماساً.

- **وضع الأيدي في الجيوب**: تُظهرك هذه الحركة بمظهر الضَجِر أو غير المهتم أو غير الملتزم أو المتوتر. والحل بسيط أخرج يديك من جيبيك. وإذا كان لا بد من هذا فلتكتفِ بيد واحدة لتستخدم الثانية في الإشارات والتوضيح.

السر الرابع: قدِّم شيئاً جديداً

تقديم الجديد لا يقتصر على تناول موضوع جديد، بل يمتَدُّ ليشملَ معالجة موضوع تقليدي بشكل مُبتَكر، أو تقديم حل جديد وغير مألوف لمشكلات ينتظر العالمُ تقديمَ حلولٍ جذريةٍ لها.

أسباب فاعلية هذه الطريقة: يعشق المخ البشري كُلَّ ما هو جديد، كأن تحتوي محاضرتك أو عرضك على عنصر جديد أو غير عادي أو غير متوقع، تغيِّر به فكرة سائدة أو اعتقاداً راسخاً وبالتالي تُغيِّر نظرة المتلقي إلى ذاته أو إلى العالم أو إليهما معاً.

كيف يُخَزِّن المُخُّ المعلومات

عكفت «مارثا بيرنز» الأستاذ المشارك في جامعة «نورث ويسترن» على إثبات كيف يساعد علم المخ والأعصاب المدرسين من التمَكُّن من العملية التعليمية وإتقان عملهم. توَصَّلت «بيرنز» إلى نتائج من شأنها شرح أسباب السعادة والرضا الناتِجَين عن تعلم شيء جديد، إذ يُنشِّط التعَلُّم مراكزَ التحَفُّز للنجاح والحصول على المكافآت في المخ، فتُفرز مادة الدوبامين التي تنشِّط مراكزَ تخزين المعلومات. يُفَسِّر هذا الأمر السببَ وراء قدرة بعض الطلاب على استذكار دروسهم واسترجاع المعلومات بينما يُخفق طلابٌ آخرون في ذلك.

يُعَدُّ الدوبامين من أقوى المواد الكيميائية التي يُفرزها المخ. ومن المعروف أن العلاقات الناجحة (كالزيجات أو الصداقات) تزيد من إفراز تلك المادة لكن معَدَّلات إفرازها تقل بمرور الوقت، ومن هنا يطرح السؤال التالي نفسه: «كيف يستطيع الإنسانُ زيادةَ معدلات إفراز الدوبامين؟» وعند إجابة هذا السؤال تقول «بيرنز»: «زد من رصيد معلوماتك وطور مهاراتك واجعلها أكثر إثارة للاهتمام». ولذلك نجد المدرسين الذين يُطَوِّرون أساليبَهم في التعامل مع المناهج وتقديم المعلومات بشكل يجعل الطلاب يقبلون عليها بحماس هم الأكثر نجاحاً».

السر الخامس: قدِّم مفاجآت في لحظات رائعة

تتجلى هذه اللحظات حين يفاجئ المحاضر جمهوره بأمر مؤثر وجاذب للانتباه وذي أثر لا يُمحى من الذاكرة. إنها اللحظات المُفعمة بالابتكار والحماس وطرافة وتفَرُّد المعلومات معاً.

أسباب فاعلية هذه الطريقة: يُطلِق علماء المخ والأعصاب على اللحظات الرائعة اسم «اللحظات المفعمة بالعاطفة» لأنها تزيد من حماسة المتلقي وتحفزه ليركز انتباهه ويتفاعل معها بصورة لا تفارق ذاكرته.

ثلاثة في واحد

في عام 2007 قدَّم «ستيف جوبز» جهاز «آي فون» لأول مرة، كان «جوبز» حريصاً على تقديم الجهاز الجديد في لحظة مفعمة بالعاطفة والمفاجآت حيث استهل كلمته بأن «أبل» تُقَدِّم للعالم ثلاثة أجهزة جديدة: «الأول آي بود بشاشة عريضة ولوحات تحَكُّم باللمس، والثاني هاتف محمول متطور، والثالث جهاز اتصال بالإنترنت». ثم كرر «جوبز» أسماء ووظائف

الأجهزة الثلاثة مرة ثانية، فقال: «آي بود، وهاتف، وجهاز اتصال بالإنترنت.. هل تتخيلون هذا؟!» وأضاف: «ولحسن الحظ وجودة الإبداع، فإن الأجهزة لن تكون منفصلةً بعضُها عن بعض. إنها ثلاثة في واحد اسمه: آي فون»

وهنا تعالت صيحات الجمهور واشتعلت أكفهم بالتصفيق. والحقيقة أن «جوبز» لم يبالغ في إبراز مميزات الجهاز الجديد ولم يغالِ في إظهار حماسه أو يتحدث عن أشياء خرافية لا وجود لها في الواقع، بل تحدث عن حقائقَ ملموسة مستخدماً قدْراً من العاطفة جعل من لحظة تقديم المنتج الجديد لحظةً لا تُنسى.

السر السادس: كُن مَرِحاً

الجدية ضرورية في بعض لحظات تقديم المحاضرات ولكن ليس طوال الوقت؛ فمن المهم تلطيف الأجواء ببعض الدُعابات التي ترسم البسمة على وجوه المستمعين والمشاهدين فلا يشعرون بالملل. فالمخ البشري يعشق المرح بالفطرة.

أسباب فاعلية هذه الطريقة: يُسهم المرحُ في تقليص المشاعر السلبية مثل الرفض والمقاومة ويُعزِّز المشاعرَ الإيجابيةَ مثل تقَبُّل الجمهور للرسالة وحثهم على التعاون والاستماع والتفاعل.

المخ يعشق المرح

يبحث الدكتور «إيه كيه باراديب» مؤسس شركة «نيورو فوكاس» في أسباب إقبال المستهلكين على مشاهدة أو شراء سلع بعينها. وفي كتابه «العقل

الذي يشتري» يقول: «رغم التطور التقني الذي يشهده عصرنا تبقى هناك أوجه شبه بين عقولنا التي لا تخلو من مراكز للعاطفة».

يبدو أن المُخَّ البشَريَّ مفطورٌ على الاستجابة لكل ما هو جديد ومبتكر وممزوج بخفة الظل. يقول «رود إيه مارتن» أستاذ علم النفس بجامعة «ويسترن أونتاريو»: «يلجأ الناسُ إلى المرح لدعم مراكزهم داخل الجماعات وفي بيئة العمل، فمثلاً: قد تميل لإطلاق بعض الدعابات لإسعاد مجموعة من الناس أنت قائدها أو صاحب الأمر والنهي فيها، أكثر من مجموعة لا تتَولَّى فيها منصباً قيادياً؛ فالدعابة التي يُطلقها رئيس مجلس الإدارة تَلقى قبولاً أكثر من التي يُطلقها موظَّفٌ بسيط، بغض النظر عن توقيتها». ويلعب المرح والضحك دوراً مهماً في توطيد العلاقات بين البشر. ويضيف الدكتور «مارتن»: «المرح نوعٌ من التحفيز الوجداني وشكلٌ من أشكال التواصل يعمل من خلال جذب انتباه الآخرين بهدف نقل رسالة معينة لهم، واستثارة الشعور بالسعادة لديهم». فلا يُسهم الضحك في توصيل معلومات للغير فحسب بل في إطلاق مشاعرهم الإيجابية وتحفيز سلوكياتٍ أكثر مواءمةً تجاه موقف بعينه أو نحو صاحب الدعابة.

الضحك علاج للتوتر

يُحدث الضحك انتعاشاً فورياً للمخ مما يُؤدي إلى إفراز الأندورفين وهو هرمون السعادة الذي من شأنه تقليص طاقتك السلبية ويُغَيِّر نظرتَك إلى الأمور. بينما يؤدي التوتر إلى زيادة إفراز الأدرينالين، وهو ما يجعلنا نحاول الهروب من المواقف فينتهي بنا الأمر للمزيد من القلق والأرق والاكتئاب.

السر السابع: الإيجاز

تستغرق محاضرة «تيد» ثماني عشرة دقيقة كحد أقصى، وقد تم تقليصها أخيراً إلى 12 دقيقة، وهناك محاضرات لا تزيد على ست دقائق. وتُعَدُّ الدقائق الثماني عشرة مدة مثالية لإلقاء كلمة أو محاضرة مؤثرة يصعب نسيانها. فإن كان من الضروري أن تطول المدة عن ثماني عشرة دقيقة فيجب تضمينها لحظات من الراحة تُعْرَضُ خلالها قصصٌ وأفلامٌ قصيرة وغيرها مما له صلة بالموضوع فلا يتسلل الملل إلى المتَلقِّين.

أسباب فاعلية هذه الطريقة: اكتشف الباحثون أن حالات تكدُّس المعلومات (أو ما يُسَمَّى بظاهرة الشلل المعرفي) تحول دون وصول الأفكار. وعلى هذا يعلق «كريس أندرسون» المشرف على «تيد» بقوله: «18 دقيقة ليست مدةً قصيرةً كما نتخَيَّل، فهي كافية لأن تكون جاداً وواضحاً ودقيقاً وجاذباً للانتباه في نفس الوقت. كما تُعَدُّ هذه المدة مثاليةً لمشاهدة وترويج المحاضرات على الإنترنت. وتعمل الدقائق الثماني عشرة بنفس طريقة «تويتر» الذي يُجْبر مستخدميه على التزام الإيجاز فيما ينشرون فحين تجبر المتكلم على تقليص مدة محاضرته من 45 دقيقة إلى 18 دقيقة، فإنك تجبره أيضاً على إمعان التفكير في الموضوع الذي سيتناوله والتدقيق في النقاط التي سيعرضها».

الاستماع مرهِق

يقول الدكتور «بول كينج»: «أجرينا أبحاثاً على طلبة جامعيين كانوا يستمعون لمعلومات سيتم اختبارهم فيها. وبمرور الوقت زاد توترهم، واستمر يصاحبهم حتى بعد دخول الامتحان». يفَسِّر «كينج» نتائج أبحاثه بأن تراكم المعلومات يؤدي إلى الشلل المعرفي وكلما ازداد هذا التراكم،

ازداد التحميل على الذهن. كذلك كلما ازدادت حاجتك إلى تذكر المعلومات ازداد إجهادك الذهني إلى درجة قد تُنسيك ما تلقيت من معلومات.

الاستماع عمليةٌ مرهقةٌ لأنها تُلقي على المتلقي عبء مواصلة تخزين المعلومات التي عليه استرجاعها لاحقاً، بعد أن يكون قد أُصيب بالشلل المعرفي. فكلما طال وقت المحاضرة زاد كم المعلومات التي يجب تلقيها والتفكير فيها فيزيد العبءُ الذِّهني المُلْقى عليك. بينما لا تولِّد متابعة عرض مدته خمس دقائق نفس درجة الإرهاق الذي توَلِّده متابعة عرض مدته أضعاف هذا الوقت لأن قلة المعلومات المطلوب استيعابها واسترجاعها لا تؤدي إلى شلل معرفي.

تتضح هذه الحقيقة العلمية عند مقارنة الاستماع لمحاضرة مدتها 18 دقيقة بأخرى مدتها ساعة، إذ تجعلك المحاضرة الأخيرة مهدداً بإزعاج جمهورك وإصابته بالضيق والملل، إلا إذا أعددت موضوعك بأسلوب شيِّق وضمَّنت محاضرتك فتراتِ راحةٍ تتخللها قصصٌ وأفلامٌ وعروض أو أسئلةٌ ومداخلاتٌ يقدمها متحدثون آخرون.

فالتعَلُّم عملية مرهقة بطبيعتها ولهذا تتفاوت درجة صعوبتها من إنسان إلى آخر. في كتاب «قوة الإرادة» يوضح «روي باومايستر» كيف تتناسب قوة إرادتنا عكسياً مع معدلات استهلاكنا للطاقة إذ اكتشف أن انشغالنا بأنشطة غير المهام التي علينا أداؤها يستهلكُ نفس كم الطاقة مما يفَسِّرُ شعورَنا بالتعب.

وهنا تشير أصابع الاتهام إلى «السكر»: فزيادة معدلات السكر أو نقصها مسؤولةٌ عن تلك المشكلات. ويعَلِّل «باومايستر» هذا مستنداً إلى تجارب

صُمِّمت لقياس نسبة السكر في دم بعض الأفراد قبل قيامهم بمهام بسيطة؛ كمتابعة فيلم قصير تظهر بعض الكلمات في الثلث الأخير من الشاشة في أثناء عرضه. يُطلب من بعض هؤلاء تجاهل تلك الكلمات بينما تُترك لآخرين حرية المشاهدة بالطريقة التي يفضلونها. يلي ذلك إعادة قياس نسبة السكر. لقد ظلت نسبةُ السكر كما هي لدى المشاهدين المُسْتَرخين، وانخفضت بشكل ملحوظ لدى كل من حاولوا تجاهل الكلمات التي تَظهر مع الفيلم. تبدو التجربةُ بسيطةً شكلاً لكنها مُهمَّة موضوعاً: فالطاقة المستهلكة لتحاشي متابعة الكلمات استهلكت كماً معيناً من السكر وبالتالي من الطاقة مما يصنع فرقاً كبيراً في استيعاب المعلومات وتذكرها.

السر الثامن: ارسم صوراً ذهنية وخاطِب الحواس

ألقِ محاضراتٍ أو خطباً مُشَوِّقة تعتمد على استثارة حواس المتلقين، كالبصر (مثل استخدام الصور والأفلام)، والسمع (مثل الموسيقى والمؤثرات الصوتية)، والشم، والتذوق، واللمس.

أسباب فاعلية هذه الطريقة: لا ينتبه المخ إلى الأشياء المملة. ويمكن تحاشي هذا الشعور السلبي بأن تمزج محاضراتك بصورٍ رائعة وأفلامٍ عميقة ومؤثراتٍ صوتيةٍ وبصريةٍ مُدهشة وكلماتٍ وعباراتٍ آسِرة. وفي معظم الحالات لن يَطلب منك أحدٌ رسم صورٍ ذهنية باستخدام المؤثرات الحسية وتضمينها كل محاضراتك ولكنك إن فعلت، ستُبهر جمهورك وتُقنع مستمعيك بأفكارك، من دون أن يعرفوا سِرَّ عبقريتك.

أَثرُ الخبرات السمعية والبصرية على تطوير التعلم

يتحدث الدكتور «ريتشارد ماير» أستاذ علم النفس في جامعة كاليفورنيا

«سانتا باربارا» في دراسة له بعنوان «النظرية المعرفية للتعَلُّم بالوسائل السمعية والبصرية» عن فاعلية استخدام الوسائل السمعية والبصرية والحسية الحركية. فقد أثبت من خلال التجربة أن الطلاب الذين تعرَّضوا لمواقِف ذات مؤثراتٍ ذهنية ونصوص استخدمت فيها الصور المتحركة وأفلام الفيديو استطاعوا استرجاع المعلومات بدقة وسهولة أكثر ممن طالعوها بالطرق التقليدية. وفي هذا يقول: «استخدام المؤثرات الذهنية ووسائل الإيضاح لمخاطبة الحواس أثناء التعلم يجب ألا يثير دهشتنا. وهو يعَلِّل ذلك بأنه حين تُتاح للمخ فرصةُ مقارنةِ صورتين ذهنيتين، إحداهما مبنية على الشرح الشفهي والأخرى على الصورة المرئية فإنه سيفَضِّل الأخيرةَ بسبب قدرتها على توصيل المعلومة. وعندما تقترن الرؤيةُ باللمس تصبح عملية التعلم أكثر فاعلية».

لتوضيح هذه الصورة فكر في أنك ستُلقي محاضرةً على جمهور لا يعرف شيئاً عما ستقول مثل:

- تقديم فكرة جديدة أو شركة جديدة أو منتج جديد.
- شرح قواعد أو إجراءات أو لوائح جديدة.
- تدريب الموظفين أو مندوبي المبيعات على طرق جديدة أو مبادرات خاصة بخدمة العملاء.
- بيع منتج لعميل لم يَسبق له استخدامُه أو لم يسمع به.
- إطلاق خدمة جديدة أو منتج مبتكر.
- طلب قرض من أحد المستثمرين لتمويل شركتك.
- تقديم برنامج تلفزيوني لم يسبِقك إليه أحد.

يؤدي استخدام وسائل الإيضاح السمعية والبصرية في كل الحالات سالفة الذكر إلى تحقيق أفضل النتائج: فالمتلقون بَشَر يصعب إقناعُهم لأنهم كثيراً ما يشُكُّون فيما يُعرض عليهم غير أنهم يخضعون لنفس آليات الإقناع التي يتأثر بها من يستجيبون للمؤثرات السمعية والبصرية المرئية منها والمحسوسة. ولحسن الحظ فإنه يُمكننا تحقيقُ أهدافِنا وتوصيل أفكارنا باستثارة واحدة أو اثنتين من الحواس الخمس فقط.

روعة الصور

استطاع العلماء تقديم العديد من الأدلة التي تثبت أن الأفكارَ المقدمةَ على شكل صور هي الأكثر سهولة في الاستيعاب والاسترجاع؛ لأن المؤثرات البصرية أقوى تأثيراً. ولنثبت هذا يكفي أن نقول إن البشر يتذَكَّرون بعد ثلاثة أيام حوالي 10 في المئة فقط مما يسمعون، فإن أُضيفت صورةٌ للمحتوى المسموع، فإنهم يتذكرون 65 في المئة من المحتوى. فالصور تساعدنا على تذكر المعلومات بمعدل ستة أضعاف الكلمات المنطوقة. وقد أثبتت الاختبارات أن الإنسانَ يستطيع تذكر أكثر من 2500 صورة بدقة تصل إلى 90 في المئة بعد عدة أيام من رؤيتها رغم تعَرُّضهم لها لمدة 10 ثوانٍ فقط. وتنخفض هذه الدقة بعد مرور عام إلى 63 في المئة.

وتجدر الإشارة إلى أن المخ مفطورٌ على الاستجابة للصور أكثر من النصوص المقروءة والمسموعة، حيث تسري الصور في عدة قنوات حسية متصلة بالمخ لتمنحه فرصةَ إضفاءِ معنىً أدَقَّ وأكثرَ عمقاً على التجربة التي يمر بها الشخص.

السر التاسع: كن على طبيعتك

يستطيع الناس بسهولة التمييزَ بين التلقائي والمفتعل، وبين الطبيعي

والصناعي، وبين الصدق والتظاهر به. ولهذا السبب يصعب إقناعُ المستمعين إن لم نخاطبهم وهم على طبيعتهم ونحن على سجيتنا. فإن حاولت تَقمُّص شخصيةٍ غيرِ شخصِيَّتك أثناء إلقاء محاضرتك فسيكشِف المتَلقُّون حيلتك وستفشل في كسب ثقتهم ثم في إقناعهم.

«تيد» في الدراما

في إحدى حلقات المسلسل الأمريكي «تشريح جراي» يُطلب من جرّاحة العظام الدكتورة «كالي توريز» أن تُلقي محاضرةً في «تيد». ولأنها غير مقتنعة بما أعدته من مادة علمية تعتبرها مملةً مقارنةً بما تشاهده على موقع «تيد TED.COM»، فإنها تصابُ بالتوتر. ثم تنشغل بمرضاها فلا تلحق بالطائرة المتوَجِّهة إلى المدينة التي يُعقد فيها مؤتمر «تيد». لكن زملاءها يتمكنون في اللحظة الأخيرة أن يوَصِّلوها بـ«تيد» عبر الإنترنت لتقدم محاضرتها على الهواء مباشرة. وقبل أن تبدأ حديثها همس أحد زملائها في أذنها قائلا: «كوني على طبيعتك». فأخذت نفساً عميقاً وقدمت محاضرةً ناجحةً.

لقد استخدم مؤلفو تلك الحلقة سحرَ الإقناع الذي يتصف به محاضرو «تيد» وأدخلوه على الدراما حين تأكدوا أن تحقيق معدلات مشاهدة مرتفعة (كما حدث مع المسلسل) لا يتحقق إلا بالصدق في الأداء (الذي يتميز به محاضرو «تيد»). يُضاف إلى ما سبق أن كُتَّاب السيناريو قصَّاصون بطبيعتهم، ومن يريد أن يُلقي محاضرة ناجحة عليه أن يجيدَ فَنَّ القَصِّ. وهذا هو الحال في ملتقيات «تيد» التي يستطيع محاضروها أن يقنعوا جمهورهم بأفكارهم وأن يفَكِّروا بشكل مختلف أيضاً ليحَقِّقوا أهدافهم ويغَيِّروا حياتَهم نحو الأفضل.

ابحث عن أدواتك داخل ذاتك

يتضح من الأسرار التسعةِ السابقةِ أننا لا نحتاجُ إلى قدراتٍ خارقةٍ كي نُلهم الآخرين أو نبُثَّ الطاقة الإيجابية في نفوس المستمعين. نحن نتمتع بمواهب التعليم والإلهام والتحفيز والتمكين والإقناع والتأثير. إلا أن مواهبنا تبقى دفينةً إلى أن نبادرَ بالبحث عنها في عقولنا وقلوبنا لنطلقَها من خلال حناجرنا وألسنتنا وكلماتنا بكل ثقةٍ وحماس. لكي نؤثِّر ونغَيِّر علينا كقياديين ومديرين ومتحدثين ألا نستسلمَ لما قد نظُنُّه نقاطَ ضعفٍ فينا أو صفاتٍ سلبيةً يتوَهَّمُها الآخرون كقولهم: «الخطابةُ موهبةٌ وليست مهارة» أو: «مواجهةُ الجماهير العريضة تحتاجُ شجاعةً لا يمتلكها كثيرون». لكن تثبيط الآخرين لنا ليس هو مشكلتنا. أخطر المخاوف هو ما نُحَدِّث به أنفسنا، وأسوأ الصفات هي ما نظنها سماتٍ ملتصقةً فينا. فالقادة القلقون وغير الواثقين يقدمون محاضراتٍ ضعيفةً وعروضاً باهتةً فيصيبون جمهورهم بالملل لأنهم يُصَدِّقون ظنونَهم بأنهم لم يُخْلقوا لإلقاء المحاضرات. ومثلُ هذه الأفكار والمعتقدات بحاجة إلى إعادة نظر إذ يُمْكننا الالتحاقُ بأندية الخطابة، والاستعانة بمدربين شخصيين، والتجريب والتدريب لفترات طويلة حتى نتمَكَّن من أدواتنا، فنمتلكُ الشجاعةَ الكافيةَ لكي نبادر ونتعلم، كيف نستَعدُّ لنحاضر ونؤثِّر ونقْنِع ونغَيِّر أنفسَنا ومؤسساتِنا حتى تصلَ أصواتُنا حاملةً أفكارَنا إلى العالم كله.

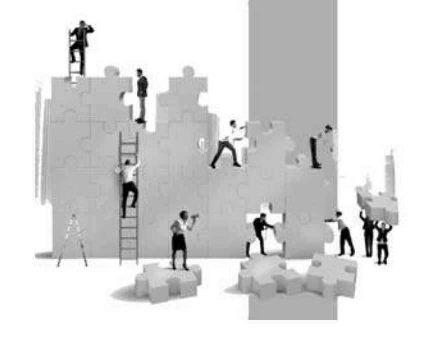


الخريطة الثقافية

تخطي الحواجز اللامرئية
في عالم الأعمال الدولية

تأليف:

إيــريــن ميــر





حواجز خفيَّة تفصل بيننا

لا يدرك معظم المديرين الذين يمارسون أعمالهم على نطاق دولي مدى تأثير ثقافة كل بلد في سلوكهم وعملهم. يتضح هذا جلياً عندما نتواصل مع أشخاص من دول أخرى عبر وسائل التواصل الافتراضية مثل البريد الإلكتروني أو الهاتف. فعندما تضطرك الظروف إلى السفر أو العيش أو العمل في دولة أجنبية فإن عقلك سيلتقط تلقائياً كثيراً من الإشارات والتلميحات التي يستخدمها أهل تلك الدولة في إطار ثقافتهم الخاصة، وهي إشارات وتلميحات تعينك على فهم ثقافتهم وتساعدك على فك شفرة التواصل معهم وأنت تحاول التكيف والتأقلم على الحياة بينهم. ولكن إذا تبادلت الرسائل مع زميل أو مُوَرِّد أو عميل من دولة لم تقضِ فيها أي وقت ولم تحتك بأهلها بصورة مباشرة فلن تفهم التلميحات والإشارات الثقافية التي قد تؤثر في تواصلكما.

مثال ذلك ما نجده في إشارات أبناء الهند، مثل الإيماء نصف إيماءة بالرأس. عندما تسافر إلى الهند في رحلة عمل سرعان ما تكتشف أن نصف الإيماءة هذه ليست دليلاً على المعارضة أو التردد أو عدم التأييد؛ مثلما قد تعني في دول أخرى، بل هي إيحاء بالاهتمام والحماس والتأييد والإنصات باحترام. وسوف تلاحظ أن جميع الهنود يستخدمون هذه الإيماءة، فيسجل عقلك الباطن معناها الضمني، وبالتالي سوف تفهمها وقد تستخدمها عند التفاوض معهم.

هذه الاختلافات الثقافية مثل: التوقيت المناسب للكلام أو للسكوت، ودور المضيف في إدارة الاجتماع، وكيفية تحويل التقييم السلبي إلى تقييم بنَّاء وهادف، وفهم الحركات والإشارات ولغة الجسد، قد تبدو تعبيرات عابرة وغير مؤثرة. ولكنك إن لم تفهمها، ولم تتسَلَّح بالاستراتيجيات المناسبة لإدارتها بفاعلية، فستخرج اجتماعاتك عن مسارها المنشود، وستنخفض معنويات فريقك، وسيُحبَط عملاؤك ومورِّدوك، فيصعُب عليك تحقيق أهدافك.

خريطة العالم الثقافية

هناك ثمانية مقاييس تشكِّل خريطة العالم الثقافية، وهي تبَيِّن مدى تنوع الثقافات واختلافها من النقيض إلى النقيض. هذه المقاييس هي:

1 ـ **التواصل**: تواصل مباشر مقابل تواصل غير مباشر.

2 ـ **التقييم**: تقييم سلبي مباشر مقابل تقييم سلبي غير مباشر.

3 ـ **الإقناع**: النظرية أولاً مقابل التطبيق أولاً.

4 ـ **القيادة**: المساواة والتكافؤ مقابل الهرمية.

5 ـ **اتخاذ القرار**: التفاهم والتراضي مقابل السلطوية والفوقية.

6 ـ **الثقة**: ثقة قائمة على العمل مقابل ثقة قائمة على العلاقات الشخصية.

7 ـ **المعارضة**: المواجهة مقابل تجنب المواجهة.

8 ـ **تنظيم الوقت**: الوقت المحدَّد مقابل الوقت المرن.

عندما تستخدم هذه المقاييس في تحليل ثقافة بلدك مقارنةً بثقافة بلد آخر، ستفهم مدى تأثير ثقافة بلدك في تعاملاتك الدولية والرسمية، وستعرف كيف تتجنب المواقف المحرجة.

التواصل عبر الثقافات المختلفة

في الولايات المتحدة وغيرها من الثقافات الأنجلوساكسونية اعتاد الناس التواصل التلقائي وبطريقة رسمية واحترافية وشفَّافة وواضحة للغاية، وتقع مسؤولية نقل الرسالة بدقة ووضوح على المتحدث وحده فإن لم تفهمه فهذه غلطته وليست غلطتك.

يحدث العكس في العديد من الثقافات الآسيوية، بما في ذلك الهند والصين واليابان، حيث تُنقل الرسالة بشكل ضمني، مما يحَتِّم على المستمع أن يقرأ ما بين السطور كي يفهم ما يقصده المتحدث تماماً. يتسم التواصل الناجح في ثقافات هذه الدول بالتعقيد والغموض، ويعتمد على إيحاءات وتلميحات غزيرة المعاني، كما تتوَزَّع مسؤولية نقل الرسالة بين المتحدث والمستمع. ينطبق الأمر نفسه على الثقافات الأفريقية، وبدرجة أقل في ثقافات دول أمريكا اللاتينية (مثل: المكسيك والبرازيل والأرجنتين)، والثقافات الأوروبية اللاتينية (مثل: أسبانيا وإيطاليا والبرتغال وفرنسا). ولا يقل حُسن الإنصات أهمية عن حُسن التحدث في هذه

الثقافات، رغم اختلاف استخدام هاتين المهارتين المهمتين من دولة إلى أخرى.

التواصل المباشر مقابل التواصل غير المباشر

هناك فرق بين التواصل المباشر والتواصل غير المباشر. افترض أنك تجري حواراً مع زميلك «محمود»، وأنتما تنتميان إلى ثقافة التواصل المباشر. اعتاد أبناء هذه الثقافة منذ طفولتهم أن يفترضوا وجود أقل قدر من السياق المشترك، بمعنى وجود نقاط التقاء مرجعية قليلة للغاية، إضافة إلى معرفة ضمنية محدودة تربط بين المتحدث والمستمع. في ظل هذه الظروف من المحتمل أنك خلال حديثك مع «محمود» ستعبِّر عن أفكارك بكل وضوح ودقة، وستعرض خلفيات الموضوع الضرورية لفهم رسالتك. في ثقافة التواصل المباشر يتسم التواصل الفعَّال بالبساطة بهدف نقل الرسالة من دون لبس أو غموض. وتعتبر أمريكا أكثر دول العالم اعتماداً على هذا الأسلوب في التواصل، تليها كندا وأستراليا وألمانيا وبريطانيا.

بينما يختلف التواصل الفعَّال في ثقافة التواصل اللامباشر (مثل اليابان) اختلافاً تاماً. ففي اليابان، مثل الهند والصين، يعتمد التواصل على الافتراضات الضمنية حول نقاط مرجعية مشتركة. فعلى سبيل المثال: لنقل أنك وزميلك «محمود» تنحدران من ثقافة قائمة على التواصل اللامباشر مثل باكستان. تخيل أن «محمود» زارك في بلدك، ووصل متأخراً في حدود الساعة العاشرة مساءً. إذا سألته إن كان يحب تناول الطعام قبل أن يخلد إلى النوم ثم رفض بأدب قائلاً «لا، شكراً»، فمن المهم أن تسأله مرتين أو ثلاث مرات على الأقل، فإن أصَرَّ وأجاب بـ«لا»، فهذا يعني أن إجابته حقيقية وأنه بالتأكيد غير جائع.

يكمن تفسير الأمر في الافتراضات الضمنية التي يفهمها الباكستاني والعربي أيضاً. فكلاكما أنت و«محمود» تعلمان أنه من باب التهذيب ألا نقبل الدعوة لتناول الطعام من المرة الأولى مهما كان أحدنا جائعاً. وبالتالي فإننا نكرر الدعوة ونلحُّ على ضيوفنا ونتوقع منهم أن يفعلوا ذلك، حتى لا ينام أحدنا جائعاً في ضيافة الآخر.

إن كنت تنتمي لثقافة التواصل المباشر، فقد تعتبر كل من ينتمي إلى ثقافة التواصل غير المباشر كَتوماً وغامضاً وغير صريح، وعاجزاً عن التواصل بفاعلية. على الجانب الآخر، إن كنت تنتمي لثقافة تعتمد على التواصل اللامباشر فسترى أن من ينتمي لثقافة التواصل المباشر يتحدث عن أمور واضحة كالشمس، وبطريقة قد تعتبرها فجَّة وجريئة، وقد تظنه متسرعاً ولا يأبه بذكائك.

أثر التاريخ في التواصل

تتمتع الثقافات التي تعتمد على التواصل اللامباشر بتاريخ مشترك بين أهلها، وغالباً ما تميل هذه المجتمعات إلى بناء علاقات راسخة تنتقل من جيل إلى جيل، لتنتج المزيد من السياقات المشتركة بين أبناء المجتمع. اليابان ـ مثلاً ـ عبارة عن جزيرة ذات نسيج سكاني متجانس وتاريخ مشترك يمتد لقرون انعزلت خلالها اليابان عن العالم. وطوال هذه القرون أجاد اليابانيون فهم رسائل بعضهم بعضاً وفهم الرسائل الضمنية وقراءة ما بين السطور.

على النقيض من ذلك، تعتمد الولايات المتحدة على تاريخ متنوع لا يتعدى مئات السنين، وقد شكَّلتها التدفقات الهائلة من المهاجرين من جميع بقاع الأرض ولكل منهم تاريخه المختلف، ولغته وثقافته المختلفة

ولأن السياق المشترك بينهم محدود للغاية أدرك الأمريكيون أنهم إذا ما أرادوا نقل رسالة فعليهم أن ينقلوها بأكبر قدر من الوضوح من دون أن يتركوا مجالاً للبس والغموض.

التعامل مع ثقافات التواصل اللامباشر

يقوم التواصل على التحدث والاستماع معاً. عندما تعمل مع زملاء ينتمون إلى ثقافة التواصل اللامباشر، استمع إلى ما يقصدونه وليس فقط إلى ما يقولونه. هذا يعني التفكير ملياً فيما يقولون، وطرح أسئلة لاستيضاح المقصود وبذل مجهود لفهم لغة الجسد. وعندما تبحث عن الإشارات الضمنية غير المنطوقة ستستطيع أن تقرأ ما بين السطور بدقة وعمق.

أما إذا كنت الشخص الذي ينقل الرسالة، فسوف تكتشف أنك لست بحاجة إلى أن تكرر نفسك عندما تتحدث إلى شخص من ثقافة التواصل اللامباشر بسبب قدرته على قراءة ما هو ضمني وفهم اللامنطوق. وبدلاً من أن تكرر ما تقول أو توَضِّح نفسك بشكل مبالغ فيه توقف عن الكلام وانتظر حتى تتأكد مما إذا كان محاورك قد استقبل رسالتك واستوعبها وفهم مدلولاتها. وفي ظل هذه الثقافة بوسعك أن تعود إلى الموضوع لاحقاً إذا ما تبين عدم فهم الطرف الآخر لرسالتك.

التعامل مع ثقافات التواصل المباشر

كن شفافاً وصريحاً ومحدداً قدر المستطاع واكشف كل ما لديك بوضوح. في نهاية المحادثة الهاتفية مثلاً؛ لخِّص كل النقاط الرئيسة مجدداً، أو أرسل رسالة بريد إلكتروني بعدها مباشرةً، تكرر فيها هذه النقاط. إن لم تكن متأكداً مما هو مطلوب، لا تحاول أن تستشف الأمر أو تقرأ ما بين

السطور، بل اسأل وقل بصراحة إنك لم تفهم وإنك بحاجة إلى مزيد من التوضيح. أحياناً يكون من الأفضل ألا تبالغ في إبداء المزيد من مظاهر الخجل أو التهذيب المبالغ فيه، لأنه يعطي انطباعاً بالتردد والانطواء ويعكس نوعاً من عدم الثقة.

التواصل مع فريق متعدد الجنسيات

إذا كنت تقود فريقاً يتكون من جنسيات مختلفة، فليست أمامك سوى استراتيجية مثالية واحدة للتعامل معهم، وهي التواصل المباشر. وهناك ثلاثة أساليب يمكنك اتباعها في نهاية أي اجتماع للتأكد من فهم جميع أعضاء الفريق لما دار خلال الاجتماع:

- يبدأ أحد المشاركين بتلخيص النقاط الرئيسة للاجتماع، ثم يكَرِّر كل أعضاء الفريق هذه العملية واحداً تلو الآخر.
- يلخص كل عضو شفاهةً وعلى مسامع الجميع كل المهام التي أنيطت به وعليه أن يؤديها.
- يرسل أحد الأعضاء ملخصاً مكتوباً، ثم تدور هذه المهمة على باقي أعضاء الفريق واحداً تلو الآخر.

لاحظ رغم هذا أن تسجيل كل شيء كتابةً ـ الذي يعتبر علامة على المهنية والشفافية في ثقافة التواصل المباشر، ويقلل الارتباك واللبس، ويوفر الوقت على الفرق متعددة الجنسيات ـ قد يوحي للزملاء المنتمين لثقافة التواصل اللامباشر بأنك لا تثق بأنهم سينفذون وعودهم الشفهية. ولذا من المهم أن تشرح من البداية السبب الذي يجعلك توَثِّق كل مجريات الاجتماعات من خلال الكتابة.

تقييم الأداء

يميل الناس من مختلف الثقافات إلى النقد البنَّاء. إلا أن ما يعتبر نقداً بناءً في ثقافة ما قد يكون هدَّاماً في ثقافة أخرى. ولذا فإن تقديم النقد السلبي بطريقة صحيحة يمكن أن يحفز موظفيك ويعزز سمعتك كقائد عادل ومحترف، أما إذا قدمته بطريقة خاطئة، فستحبط معنوياتهم ويعتبرك الجميع ديكتاتوراً بارد المشاعر أو مديراً فاشلاً.

التقييم السلبي في ثقافات التواصل المباشر

1 ـ عند التقييم، كن واضحاً وصريحاً في حالة تقديم تقييم سلبي أو إيجابي على السواء. ولكن احذر أن تتناول السلبيات قبل أن تذكر أولاً وبوضوح أبرز ما تقدِّره في الشخص أو الموقف.

2 ـ حاول أن تكون متوازناً في عدد السلبيات والإيجابيات التي تقدمها.

3 ـ تحدث عن الاختلافات الثقافية التي تفسِّر أسلوبك في التواصل.

التقييم السلبي في ثقافات التواصل اللامباشر

1 ـ قدم التقييم بالتدريج وعلى مدى فترة طويلة من الوقت. ابدأ ببعض التلميحات البسيطة للتغييرات المطلوب إجراؤها، لترسم صورةً لطيفةً وواضحةً لما يجب أن يتم إنجازه بطريقة مختلفة.

2 ـ قدم الطعام والشراب لتخفيف حدة رسالة التقييم غير اللطيفة. لا تستدعِ الموظف إلى مكتبك حتى لا تدفعه إلى تضخيم أي رسالة تقدمها في جلسة عمل رسمية وفي ظل هالة من الهيمنة الإدارية. البديل الأفضل هو أن تدعوه إلى جلسة ودية على الغداء أو فنجان

قهوة، وعندما يسترخي ويسترسل ويطمئن، انتهز الفرصة وقدم التقييم السلبي بهدوء وبساطة.

3 ـ تحدث عن الإيجابيات قبل أن تُلَمِّح للسلبيات. على سبيل المثال: إذا أرسل إليك أحد زملائك الإندونيسيين أو الماليزيين أربعة ملفات للمراجعة، ووجدت في آخر ملفين أخطاءً كثيرةً مقارنةً بالملفين الأولين، واستنتجت أنه قد أنجزهما على عجل، فيمكنك أن تخبره بأن الملفين الأولين كانا ممتازين وبلا أخطاء تُذْكر. وبذلك تستطيع بالتركيز على هذين الملفين فقط أن توضح له سبب تميزهما عن الملفين الآخرين، من دون أن تتطرق بالنقد للملفين الحافلين بالأخطاء.

فن الإقناع

من دون القدرة على إقناع الآخرين كي يؤيدوا أفكارك لن تستطيع كسب دعمهم لتحويل هذه الأفكار إلى واقع. الجدير بالذكر أن الأساليب التي تستخدمها لإقناع الآخرين والحجج التي تعتبرها مؤثرة ومقنعة، متأصلة أساساً في الافتراضات الخاصة بثقافة بلدك ومواقفه الفلسفية والدينية والتعليمية.

نوعان من التفكير

التفكير النظري (الذي يسمى أحياناً التفكير الاستدلالي) يستمد الاستنتاجات أو الحقائق من المفاهيم والمبادئ العامة. على سبيل المثال: قد نبدأ بمبدأ عام مثل «كل البشر اجتماعيون»، ثم ننتقل إلى مثال أخص «سعيد من بني البشر»، مما يقودنا إلى الاستنتاج: «سعيد إنسان

اجتماعي». من ناحية أخرى، في حالة التفكير العملي أو التطبيقي (الذي يُسَمَّى: التفكير الاستقرائي) يتم التوصل إلى الاستنتاجات العامة بناءً على ملاحظات من العالم الواقعي. على سبيل المثال: إذا اعتدت السفر إلى «السويد» خلال شهر يناير دائماً، ولاحظت في كل زيارة أن درجة الحرارة تكون تحت الصفر، فستستنتج أن فصل الشتاء في (السويد) شديد البرودة (وأن زيارتك لها في الشتاء ستتطلب ثياباً دافئة). لقد لاحظت بيانات موجودة في العالم الواقعي، وبناءً عليها توَصَّلت إلى استنتاجات عامة.

يتأثر نمطك المعتاد في الاستنتاج بنوع التفكير الذي يدعمه النظام التعليمي في بلدك. وكنتيجة لذلك، سرعان ما ستواجه مشكلات عند التعامل مع أناس اعتادوا نمطاً مختلفاً من التفكير. في مجال الأعمال، عادةً ما يطلب الأشخاص المنتمون لثقافات قائمة على التفكير النظري أن يعرفوا السبب الكامن وراء المهمة التي كلَّفهم مديرهم بها، قبل أن يبدؤوا تنفيذها. أما الأشخاص المنتمون لثقافات قائمة على التفكير التطبيقي، فيميلون إلى التركيز على كيفية تنفيذ المهمة وليس على سبب تنفيذها.

إقناع فريق متعدد الجنسيات

تستند القيادة الفعَّالة إلى القدرة على إقناع الآخرين كي يغيِّروا أفكارهم، أو يتقبلوا طرق عمل مختلفة، أو يتأقلموا مع تقنيات أو نماذج عمل أو اتجاهات جديدة في الأسواق. فإن كنت تدير فريقاً ينتمي أفراده إلى ثقافات مختلفة عن ثقافتك، فسيكون من الضروري أن تتعلم كيفية تكييف أسلوبك في الإقناع بما يلائمهم. يُفضِّل التطبيقيون الأمثلةَ العملية من البداية، كي يستخلصوا الدروس منها. فهم يقرؤون أولاً دراسة حالة تصِف قصة من واقع الحياة حول مشكلة تعرضت لها مؤسسة ما، والحلول التي توصلت

إليها، ثم يستنتجون الدروس العامة منها. النظريون أيضاً يحبون الأمثلة العملية، ولكنهم يُفضِّلون أن يفهموا الأساس الذي قامت عليه قبل أن ينتقلوا إلى التطبيق.

أفضل استراتيجية يمكن أن يتبعها المديرون هو التنقل بين المبادئ النظرية والأمثلة العملية. قدِّم أمثلة عملية لتجذب اهتمام جمهورك من التطبيقيين. سيستمتع بهذه الأمثلة النظريون أيضاً، ولكنك ستجدهم يطرحون أسئلة نظرية، وعندما تبدأ بالتعاطي معهم سيشعر التطبيقيون بالملل، فتجاهلهم لفترة وجيزة من الوقت كي لا تضحي بالمفاهيم النظرية التي يحتاجها جمهورك من النظريين، وإلا فقدت اهتمامهم واحترامهم. خذ وقتك في الرد على الأسئلة، ثم قدم عدداً من الأمثلة العملية بسرعة، لتستعيد اهتمام مستمعيك من التطبيقيين.

القيادة لمن: للفرد أم للفريق؟!

في الثقافات التي تقدِّر مفهوم المساواة، تستمد السُّلطة قوتها من اندماج القائد مع فريقه، فيصبح واحداً منهم. أما في الثقافات الهرمية، فتستمد السُّلطة قوتها من الانعزال عن الآخرين وإصدار الأوامر بوضوح وحسم. لنأخذ مثالاً بسيطاً مثل ركوب الدراجة للذهاب إلى العمل. ففي دول مثل الدانمارك، عندما يركب المدير دراجة للذهاب إلى العمل (وهو أمر شائع للغاية)، فهذا بالنسبة إلى الدانماركيين الذين يفضلون المساواة بمنزلة رسالة من قائدهم تقول: «انظروا! أنا واحد منكم!» ولكنه لو فعل ذلك في الصين فسيشعر فريقه بالإهانة لأن ركوب الدراجات من ممارسات الطبقات الدنيا.

إن كنت تعمل مع أشخاص من مجتمع هرمي الإدارة

- تواصل مع شخص من نفس منصبك أو مركزك. فإذا كنت المدير،

فاتجه إلى مدير في نفس رتبتك، أو احصل على إذن صريح للتواصل مع مدير من منصب أعلى.

- إذا اضطررت إلى مراسلة شخص من منصب أدنى، فابعث بنسخة من الرسالة إلى المدير.
- إذا احتجت إلى التواصل مع مدير مديرك أو مرؤوس مرؤوسك، فاحصل أولاً على الإذن من الشخص الذي يمثل منصبه حلقة الوصل بينكما.
- عند إرسال رسالة بريد إلكتروني، خاطب مستلم الرسالة بلقبه، ما لم يشر إليك بغير ذلك، كأن يوقع الرسالة مثلاً باسمه الأول فقط.

إن كنت تعمل مع أشخاص من مجتمع أفقي يميل إلى المساواة

- اتجه مباشرةً إلى الشخص المطلوب، فلا حاجة إلى إزعاج الرئيس أو المدير.
- راجع نفسك قبل إرسال نسخة من الرسالة إلى المدير، لأن هذا قد يوحي لمستلم الرسالة بأنك لا تثق به.
- في إسكندنافيا وهولندا وأستراليا، استخدم الاسم الأول في المراسلات. ينطبق هذا أيضاً على الولايات المتحدة، وبريطانيا إلى حد ما، فيما عدا بعض المدن والمواقف.

إذا لم تكن تعرف أسلوب القيادة الذي يفضله الأشخاص الذين تتعامل معهم من ثقافة مختلفة، فاتبع توصيات الإدارة الهرمية، التي هي في العادة إدارة رسمية وأكثر انضباطاً ولن تعرضك للمشكلات دون قصد.

سمات الثقافات الأفقية	سمات الثقافات الهرمية
لا بأس من معارضة المدير صراحةً حتى لو أمام الآخرين.	يتم الإذعان لرأي المدير خصوصاً أمام الآخرين.
يبدأ الموظفون التنفيذ دون انتظار موافقة المدير.	يحصل الموظفون على موافقة المدير قبل البدء في التنفيذ.
لو كان هناك اجتماع مع عميل أو مورِّد، لا يتم التركيز على المناصب والمراكز الوظيفية.	المدير لا يجتمع إلا مع المدير، ولو ألغى مديرهم الاجتماع، فمديرك أيضاً لا يذهب.
لا بأس في مراسلة أو الاتصال بأشخاص من مناصب أعلى أو أدنى منك.	يتم التواصل حسب التسلسل الهرمي.
في وجود عملاء أو شركاء، يكون الجلوس والكلام دون تسلسل هرمي.	في وجود عملاء أو شركاء، يكون الجلوس والكلام حسب تسلسل المناصب.

من يقرر؟ وكيف؟

في الثقافات القائمة على التراضي والاتفاق، يستغرق اتخاذ القرار وقتاً طويلاً، بما أنه تتم استشارة الجميع. ولكن بمجرد اتخاذ القرار، يكون التنفيذ سريعاً، بما أن الجميع مقتنعون والقرار محدد وثابت وغير قابل للتعديل أو المناقشة. يرى منتقدو هذه الطريقة أنها مستهلكة للوقت، وتتيح للمديرين التهرُّب من المسؤولية والمساءلة، وبسبب التأخر في اتخاذ القرار يفوز بالسباق من يتحرك بسرعة.

على النقيض من ذلك، في الثقافات الهرمية أو الرسمية، تتركز سلطة اتخاذ القرار في شخص واحد فقط وليس في مجموعة. وفي هذه الحالة تُتخذ

القرارات سريعاً، غالباً من قبل المدير، بيد أنها تظل مرنة؛ فكلما زاد النقاش وظهرت معلومات جديدة وآراء مختلفة، أصبح من الممكن تعديل القرارات. لهذا فالخطط عُرضة للمراجعة المستمرة، وهذا يعني أن التنفيذ قد يستغرق وقتاً طويلاً.

كيف تتجنب الصدام الثقافي عند اتخاذ القرار

إذا كنت تدير فريقاً من الأشخاص الذين يُفضِّلون أسلوب التراضي والاتفاق عند اتخاذ القرار، فجرب الاستراتيجيات التالية:

- توقع أن تستغرق عملية اتخاذ القرار وقتاً طويلاً، وأن تتضمن كثيراً من الاجتماعات والمراسلات.
- كن صبوراً طوال عملية اتخاذ القرار، حتى لو أدت الآراء المختلفة إلى مناقشات قد تبدو بلا نهاية، وبالتالي تؤدي إلى التردد والتأخير.
- احرص على التواصل بصفة غير رسمية مع أفراد الفريق كي تظل على اطلاع على موقفهم خلال عملية اتخاذ القرار، وإلا ستفاجأ باتخاذهم قراراً جماعياً دون علمك أو مشاركتك.

من ناحية أخرى، إن كنت تعمل مع مجموعة من الأشخاص الذين يفضلون أسلوباً هرمياً في اتخاذ القرار، فجرب الاستراتيجيات التالية:

- توقع أن يتخذ المدير وحده القرار من دون مناقشة الفريق.
- عندما تكون سلطة اتخاذ القرار بين يديك، اطلب آراء الآخرين، واستمع بعناية لوجهات النظر المختلفة، ولكن اتخذ القرار سريعاً، وإلا اعتبرك فريقك قائداً متردداً وعاجزاً وغير كفء.
- إذا انقسم الفريق ولم يكن هناك قائد محدد يوجههم، فاقترح اتخاذ

القرار بالتصويت. وعلى جميع أفراد الفريق الالتزام بالقرار الذي أيدته الأغلبية، حتى لو كان أحدهم معارضاً.

- ابق مرناً طوال الوقت، إذ يمكن تعديل معظم القرارات فيما بعد أو مناقشتها عند الضرورة.

بأيهما تثق أكثر قلبك أم عقلك؟!

فكِّر في خمسة أشخاص تثق بهم. قد يكون من بينهم أقاربك مثل أمك أو شريك حياتك، ولكن من الممكن أن يكون بينهم أيضاً شريك عمل، أو عميل، أو مورِّد. ثم فكر للحظة كيف بنيت الثقة التي تشعر بها نحوهم؟ قد تلاحظ أن نوع الثقة الذي تشعر به تجاه شخص معين يختلف عن نوع الثقة الذي تشعر به تجاه شخص آخر.

هناك نوعان من الثقة: الثقة العقلية والثقة القلبية. تنشأ الثقة العقلية من الاطمئنان الذي تشعر به نحو إنجازات شخص ما ومهاراته وجدارته، وهي غالباً ما تُبنى من خلال تفاعلات العمل: فنحن نعمل معاً، وأراك تقوم بعملك على أكمل وجه، وتثبت من خلال هذا العمل أنك جدير بالثقة، ومستقيم، وذكي، وصادق. أما الثقة القلبية فتنشأ من القرب العاطفي أو مشاعر الصداقة، فنحن نرى بعضنا بمنظور شخصي، وبالتالي أشعر بعاطفة نحوك وأنت تشعر بعاطفة نحوي.

علاقات العمل والعلاقات الشخصية

اعتاد الأمريكيون فصل علاقات العمل عن العلاقات الشخصية، لأن مزج الاثنين يعتبر علامة على عدم المهنية ويهدد بتضارب المصالح. أما الصينيون، فعلى العكس من ذلك، لأنهم كثيراً ما يعقدون علاقات شخصية

وطيدة خلال أي صفقة تجارية. لهذا ينشأ خلاف عندما يتعامل مدير صيني مع أمريكيين، لأن ميل الأمريكيين إلى الفصل بين الثقة العقلية والثقة القلبية قد يكون إشارة على عدم الصدق وغياب الولاء.

إن كنت تعيش في مجتمع يُفضِّل الاكتفاء بعلاقات العمل، وقررت استضافة أشخاص من مجتمع يحبون بناء الثقة بتوطيد الروابط الشخصية، فحاول تخصيص بعض الوقت وبذل المزيد من الجهد لتقابلهم حول مائدة طعام. خلال هذا الوقت، تعرَّف إلى شركائك بصفة شخصية بدلاً من الحديث عن أمور العمل. وإن كنت تزور أحداً من ثقافة تفضل العلاقات الشخصية، فلا تنظر إلى فترة الغداء الطويلة باعتبارها مضيعة للوقت. لو استثمرت هذه الفترة في توطيد علاقتكما والثقة المتبادلة بينكما، فقد تجدها أهم جزء في رحلة عملك.

أما إذا كنت تنتمي إلى مجتمع يميل إلى توطيد العلاقات الشخصية، وتريد استضافة أشخاص من مجتمعات تكتفي بعلاقات العمل، فلا تُسقِط الجانب الاجتماعي من حساباتك كليةً، بل نظِّم غداء عمل لمدة ساعة، وستجدهم يقدِّرون هذه اللفتة كثيراً. فإن كان من المحتمل أن يمتد الغداء لمدة 90 دقيقة أو أكثر، فأخبِرهم بذلك مقدماً. ولك مطلق الحرية في أن تدعوهم على سهرة في المساء، ولكن لو اعتذر أحدهم وفضَّل العودة إلى الفندق للراحة أو لمتابعة أعماله، فلا تعتبر هذا أمراً سلبياً أو متعمداً، فهو سمة الثقافات الرسمية المباشرة.

اختر وسيلة التواصل المناسبة

في عالم الأعمال الدولية المعاصرة، لا تتيح جميع علاقات العمل الفرصة للتواصل المباشر وجهاً لوجه خلال غداء العمل، مما يضطرنا إلى بناء الثقة

عبر مسافات وأميال طويلة. معظمنا يُرسل رسالة بريد إلكتروني أو يرفع سماعة الهاتف من دون أن يعير الاختلافات الثقافية اهتماماً كبيراً، إلا أن قدراً بسيطاً من المجهود عند اختيار وسيلة التواصل يساعد في بناء الثقة بينك وبين زملائك المنتمين إلى ثقافات مختلفة عن ثقافتك.

إذا كنت تعمل مع شخص ينتمي إلى ثقافة تُفَضِّل علاقات العمل، فبوسعك اختيار الوسيلة الأكثر فاعلية وملاءمة. فمثلاً: الهاتف والبريد الإلكتروني والاجتماعات وجهاً لوجه، كلها وسائل تواصل مقبولة، ما دامت تنقل الرسالة بوضوح وإيجاز. ولكن إذا كنت تعمل مع شخص من ثقافة تفضل العلاقات الشخصية، فاختر أنسب وسيلة توطد العلاقات بينكما. مثلاً: بدلاً من إرسال رسالة بريد إلكتروني، ارفع سماعة الهاتف، أو الأفضل من كل هذا ـ إن كانت ظروفك تسمح ـ سافر بنفسك إليه.

المعارضة المثمرة

بعض الثقافات عاطفية للغاية وتتسم بميل شديد إلى التعبير عن المشاعر مقارنةً بغيرها من الثقافات الكتومة. بيد أن التعبير عن المشاعر شيء، والتعبير عن الاختلاف الصريح شيءٌ آخر. في بعض الثقافات العاطفية، مثل أسبانيا وفرنسا، يستطيع الناس أن يعبِّروا عن اعتراضهم صراحةً، على عكس ثقافات عاطفية أخرى، مثل (بيرو) في أمريكا الجنوبية، ومعظم الدول العربية، التي يتجنب الناس فيها التعبير عن اعتراضهم صراحةً خشية أن يؤدي ذلك إلى تقويض العلاقات أو إغضاب المدير.

كيف تستخرج الآراء المخالفة ممن يتجنبون المواجهة

1 ـ لو كنت المدير، جرب عدم حضور الاجتماع واترك فريقك يتحاور ويتناقش ويقترح القرارات. في بعض الثقافات التي تتجنب المواجهة،

قد يتشجع المرء على إبداء اعتراضه صراحةً وعلانيةً أمام زملائه، ولكنه لا يحَبِّذ أن يبدي اعتراضه أمام رئيسه أو شخص أعلى منه منصباً أو مركزاً أو سناً.

2 ـ يمكنك أن تتجنب إضفاء سمة الشخصية على أي اعتراضات إذا فصَلت الأفكار عن أصحابها. جرب العصف الذهني مثلاً. اجمع أربعة أو خمسة أشخاص ليكتبوا جميع أفكارهم الذكية والغريبة والمجنونة على لوح أو طريقة عرض أخرى، وبعد تداعي الكثير من الأفكار، سيكون من الصعب أن تتذكروا صاحب كل فكرة، مما يُسهِّل تعديل أي فكرة أو حتى حذفها تماماً من دون مهاجمة صاحبها وإشعاره بالإحراج.

3 ـ استخدم اللغة المناسبة لكل سياق، فكلمات المبالغة مثل «قطعاً» أو «تماماً» تجعل الرأي يبدو قوياً، ولهذا يشيع استخدامها في الثقافات التي تميل إلى المواجهة. أما الكلمات الموارِبَة مثل «إلى حدٍ ما» أو «جزئياً»، فتُستخدم في الثقافات التي تتجنب المواجهة.

تقدير الوقت في الثقافات المختلفة

تنظيم الوقت هو حالة ذهنية تؤثر في كيفية تنظيمك ليومك، وإدارتك لاجتماعاتك، وقدرتك على التخطيط الاستباقي، ومدى مرونة خططك المستقبلية. بيد أن ما يعتبر تأخيراً متجاوزاً ويعبِّر عن استهتار بالوقت في إحدى الثقافات، قد يكون في موعده المناسب ومقبولاً في ثقافة أخرى. في الواقع، يتأثر تنظيم الوقت بعدة عوامل تُشكِّل الطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون ويفكرون ويتفاعل بعضهم مع بعض.

إذا كنت تعيش في ألمانيا مثلاً، فستجد أن كل شيء يسير ـ في الغالب ـ طبقاً لما هو مخطط له: فمواعيد القطارات منتظمة، وحركة المرور سلِسة، وجميع أنظمة تشغيل المرافق المختلفة دقيقة ويمكن الاعتماد عليها، هذا غير أن قوانين الدولة واضحة وتُطبَّق على الجميع. باختصار: يمكنك أن تخطط لعام بأكمله وأنت على ثقة بأن الأمور ستسير في الغالب على خير ما يرام.

أما في مجتمعات أخرى (لا سيما في الدول النامية)، فتتمحور الحياة حول فكرة التغيير المستمر: فالقوانين والتعليمات تتبدل، والأنظمة المالية تتغير، وحركة المرور غير منتظمة، كما أن التقلبات المناخية تفرض تحديات غير متوقعة. ولذا فإن المدير الجدير والناجح يأخذ كل هذا بالحسبان وينمي قدرات فريقه على مواجهة هذه التحديات ومواكبة التغييرات بكل سهولة ومرونة.

صفوف الانتظار هي اجتماعات عامة

اختراق طابور ما يعتبر جريمة ثقافية في دول مثل السويد وأمريكا وبريطانيا وإسكندنافيا وألمانيا واليابان، وهذه نتيجة طبيعية لإيمان شعوب هذه الدول بقيمة الوقت وأهمية إنجاز المهام واحدة تلو الأخرى، بالترتيب، حتى عند إدارة طابور من الناس. وعلى العكس من ذلك في الهند وأمريكا الجنوبية وشرق أوروبا وأفريقيا والشرق الأوسط؛ فعندما يضطر الناس إلى تشكيل طابور، فإنهم يكوِّنون ما يشبه جذع الشجرة، وعندما يمتد الطابور عدة أمتار ويبدو طويلاً بالنسبة إلى بعض الواقفين، فإنهم يشكِّلون طابورهم (أو فرعهم) الخاص، مما يشجع الآخرين على الاصطفاف خلفهم.

في الثقافات التي تحترم قيمة الوقت، فإن جميع الأفراد المشاركين في أحد

اجتماعات العمل يتوقعون أن يسير الاجتماع مثل الطابور. وبناءً عليه، سيتم وضع جدول للاجتماع مسبقاً ليوضِّح النقاط التالية: موعد الاجتماع، وموضوعات المناقشة وترتيبها، وأحياناً يتم تخصيص عدد محدد من الدقائق لكل موضوع كي ينتهي الاجتماع في وقت معين.

إذا حاول أحد الحاضرين إفساد جدول الاجتماع بإقحام موضوع غير مدرج فيه، فغالباً ما سيقاطعه شخص آخر ممن يقدرون قيمة الوقت ويقول: «هذا الموضوع لم يرد في أجندة الاجتماع، وسنؤجله إلى وقت لاحق». علاوة على هذا، يجب ألا يستخدم الحاضرون هواتفهم المحمولة خلال الاجتماع، فهناك وقت مخصص للاستراحة، ولا داعي لمغادرة الغرفة من أجل إجراء اتصال هاتفي ثم معاودة الدخول، لأنه مرفوض بالنسبة إلى الأشخاص الذين يحترمون الوقت، فإن أي سلوك يشتت الحاضرين عن مهمتهم الحالية المحددة سلفاً أمر يعبِّر عن الفظاظة وعدم التهذيب.

أما الاجتماعات في الثقافات ذات النظرة المرنة نحو الوقت، فهي أيضاً تُشبه الشجرة يتم وضع جدول للاجتماع لتحديد موعده، ومن المحتمل أن يتم قبل الاجتماع تعريف جميع المشاركين بموضوعات المناقشة. هذا هو جذع الشجرة ولكن ليس هناك ما يضمن أن يسير الاجتماع على النحو المخطط له، فما بدا موضوعاً ذا أولوية وقت التخطيط للاجتماع ليس بالضرورة أن تكون له الأولوية بعد بدء الاجتماع، وبالتالي قد تتفرع المناقشات في اتجاهات جديدة ومختلفة. كما قد تنشأ فروع أخرى بسبب إجراء بعض الحاضرين مكالمات هاتفية تجعلهم يتركون الاجتماع ثم يعودون إليه، أو قد تتشكل فرق فرعية داخل غرفة الاجتماعات نفسها لمناقشة موضوعات مرتبطة بشكل أو بآخر بموضوع المناقشة الرئيس (جذع الشجرة). في ثقافات الوقت المرن، أكثر الاجتماعات فاعلية تأخذ مناحي

غير متوقعة، والمدير الفعَّال هو الذي يتسم بالمرونة والقدرة على التأقلم ليتمكن من إدارة الأولويات التي تتغير باستمرار.

الاستفادة من الاختلافات الثقافية

تؤثر الثقافة والبيئة التي ننشأ فيها في الكيفية التي نرى بها العالم، فنفهم الحياة بطريقة معينة، وننظر إلى بعض أنماط التواصل باعتبارها فعَّالة ونعتبر نقيضتها غير فعَّالة، ونفكر بصورة مختلفة عن الآخرين عند اتخاذ القرارات أو تنظيم الوقت. وبما أن العولمة قد غيَّرت الطريقة التي نعمل بها، فإننا نحتاج أن ننمي في أنفسنا القدرة على فك (شفرة) الاختلافات الثقافية كي نستطيع أن نعمل بفاعلية مع عملائنا وموردينا وزملائنا ومديرينا من أنحاء العالم كافة. فكل الثقافات الإنسانية تتسم بالثراء والاتساع والتنوع الذي يجعلها مصدراً لا ينْضُب للتجارب الثرية والتعلم المستمر.



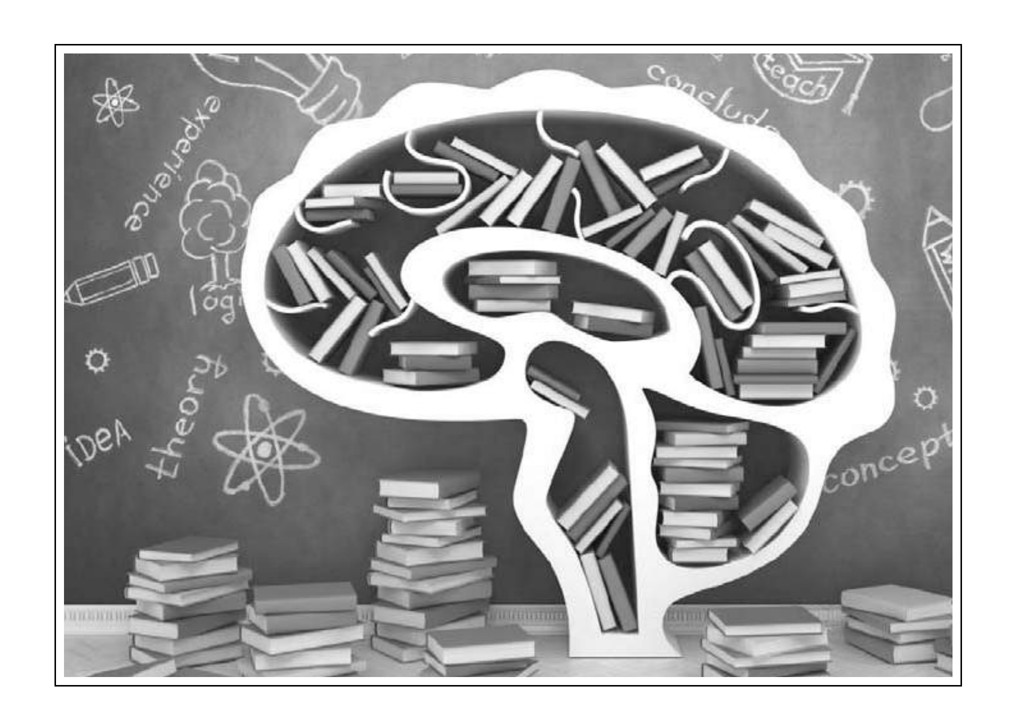
إعادة اختراع المؤسسات

ابتكار مؤسسات جديدة
يحدوها الوعي المستقبلي

تأليف:

فريـدريك لالـــو





ما المؤسسات وكيف تعمل؟

تعتبر المنظمات ضرورة اجتماعية واقتصادية وسياسية وأمنية وثقافيةً لا بد منها للبقاء والصمود في وجه الأخطار المحتملة، لأنها تقوم على العمل الجماعي المشترك بهدف اكتساب هوية، وبناء حضارة، وصناعة التاريخ، وبناء المستقبل. وعلى الرغم من وجود المنظمات في الماضي بأشكال مختلفة شملت: الأسرة والقبيلة والجيش والدولة ذات الحدود المعترف بها، إلا إن المنظمات بمفهومها الحديث لم تنشأ إلا قبل قرنين من الزمن؛ عندما تكَوَّنت مؤسسات ذات أهداف محدَّدة ومتخَصِّصة شملت: المدارس والجامعات الحديثة، والشركات، ومنظمات الأعمال، والمزارع التعاونية، والجيوش ذات الهياكل المتطورة، ومراكز الأبحاث، وغير ذلك من المؤسسات التي تتشَكَّل من أفراد ينضمون إليها بناء على تخصصاتهم ووظائفهم، رغم أنهم لم يكونوا يعرفون بعضَهم من قبل.

وعليه، فإن المؤسسة بمفهومها الحديث هي: «منظمة تلعب دورها في الحياة والعمل والإنتاج وإثراء المجتمع من خلال جهودٍ جماعيةٍ مشتركة وموحَّدة، تتَّجه دائماً إلى تحقيق هدف كبير وموَحَّد، وأهداف متعدِّدَة ومتكاملة ومتفقٍ عليها، رغم تنوُّعها وتغيُّرها من حين إلى آخر». ومن ثم فإن المنظمات يمكن أن تشمل أنماطاً متباينةً مثل: مؤسسات الأعمال الكبيرة والصغيرة؛ مراكز الأبحاث، وشركات الأدوية، والمستشفيات، والبنوك، وشركات التأمين الصحي؛ وشبكات المدارس، ورياض الأطفال والمعاهد، والكليَّات، والجامعات المانحة للدرجات العليا؛ المنظمات غير الهادفة إلى الربح التي ازدهرت في العقود الأخيرة لأنها توفر فرصاً تختلف في أهدافها وطرق عملها عن الشركات الهادفة إلى الربح فقط.

ولكن على الرغم من الإنجازات العظيمة التي حققتها المؤسسات، فهناك من يرى أن طرق العمل وأساليب الإدارة التي تنتهجها المنظمات المختلفة قد استنزفت تماماً.

ومن دلائل هذا الاستنزاف أن الموظَّفين لم يعودوا يستمتعون بأعمالهم ولا يؤمنون بأهدافها، وفقدوا حماسهم تجاهها. كما أنَّ كبار التنفيذيِّين لا ينكرون معاناتهم وعدم إحساسهم بالسعادة والرضا عن نتائج أعمالهم، حيث باتوا يشعرون بالمزيد من الضغوط، في ظل بيئات عمل تتطلب بذل المزيد من الجهود، وشعورهم بشيء من الفراغ والإحباط، بسبب الصراعات الداخلية للوصول إلى القمة، والألاعيب السياسية التي لا تخلو منها أية منظمة.

ومن ثم فقد اتخذت المؤسَّسات واحداً من أربعة أشكال أو ألوان هي: الأحمر، والأصفر، والأخضر، والبرتقالي؛ ولكلٍّ منها سماته ومميزاته

وعيوبه. وفي محاولاتهم لتطوير نموذج متكامل أو مثالي، حاول خبراء التطوير التنظيمي ابتكار نموذج واحد يجمع بين مميزات الأنواع الأربعة، وذلك بعد تزايد الإحساس بأن ممارسات الإدارة صارت قديمة وجامدة كلَّما توغَّلنا في القرن الحادي والعشرين. وقد عبر «بيتر دراكر» فيلسوف الإدارة الشهير عن هذا قائلاً: «لا يكمن خطر الاضطراب والفوضى في الاضطراب نفسه؛ وإنما في تعاملنا معه بمنطق قديم وبأساليب عفا عليها الزمن».

المؤسَّسات في الماضي والحاضر: أشكالها وألوانها

المؤسَّسات الحمراء

اللون الأحمر يُعبِّرُ عن: استخدام رئيس المؤسَّسة لسلطاته بشكلٍ مستمرٍّ لتنظيم قوَّاته؛ الخوف يسود ثقافة المؤسَّسة؛ هناك تركيز على الأهداف قصيرة المدى؛ توجد هذه المؤسسات أكثر في البيئات التي تسودها الفوضى. ومن أمثلتها: العصابات، ومنظمات التهريب، والإرهاب والتجارة غير المشروعة.

رمزها: قطعان الذئاب: تعيش في حركة مستمرة وتلتمس قوَّتَها وترتحل في مجموعات، وهي مناسبة للتشكيلات العصابية التي يسودها الخوف وتزدهر في المناطق التي تسودها الفوضى.

المؤسَّسات الصفراء

اللون الأصفر الذي يميِّز هذه المؤسَّسات يعبر عن النسقية والنمطية وقوة التأثير. وبوسم هذه المؤسَّسات بالأصفر نجدها تتسم بما يلي: تُمارَس فيها السلطة من أعلى قمَّة الهرم الإداري حيث يتم تحديد كل ما يجب عمله

وكيف يتم تنفيذه. تتسم بالاستقرار والنمطية والتماثل والهياكل النسقية. يعتبر مستقبل هذه المؤسَّسات ـ في الغالب ـ تكراراً لماضيها.

من أمثلتها: المدارس ومعظم الهيئات الحكوميَّة حيث تتسم أدوار العاملين بالثبات، ويتمُّ توزيع الأعمال بشكل هرمي، وتُنْجز عملياتُها من منظور بعيد المدى (مثل خطط التعليم التي يستغرق تنفيذها وقتاً طويلاً وتتشابه فيما بينها، ولا يتم تجديدها إلا نادراً).

رمزها: الجيش، لأنه من المنظمات الأشدِّ تأثيراً والأكثر استقراراً.

المؤسَّسات البرتقاليَّة

تُدار المؤسَّسات البرتقاليَّة انطلاقاً من فكرة أنَّ العالم سريع التغير، ونحتاج إلى آليات عمل معقَّدة وموارد متنوعة يجب استثمارها للمنافسة الشديدة لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن ثمَّ: تركز هذه المؤسَّسات على دحر منافسيها وجني الأرباح وتحقيق النمو. التجديد المستمر بهدف البقاء على القمَّة. الإدارة بالأهداف فيتم إعطاء تعليمات بما يجب عمله وترك طريقة وحريَّة التنفيذ للعاملين في الميدان.

من أمثلة المؤسَّسات البرتقاليَّة: المدارس والجامعات الخاصة ومنظمات المجتمع المدني والشركات العالميَّة الكبرى. وتقوم المؤسسات البرتقالية على الإحساس الدائم بضرورة التجديد دون الإخلال بالنظام، والمساءلة، وتطبيق مبادئ الجدارة.

رمزها: الآلة دقيقة الصنع أو الساعة السويسرية.

المؤسَّسات الخضراء

تعتبر هذه المؤسَّسات نفسها عائلات كبيرة، ومن ثمَّ فهي تهتم بتمكين

الموظَّفين، وتحفيزهم، وتأصيل ثقافة وفكرة المؤسَّسة الأسرة داخل عقولهم. ومن أمثلتها: شركة «ساوث ويست إيرلاينز» وشركة «جوجل». وتقوم فلسفة هذه المؤسسات أساساً على تمكين الموظفين وثقافة القيم والاندماج في مجتمعها الداخلي ومحيطها الخارجي والعالم أجمع.

رمزها: الأسرة

حالة شركة «بيرتزورج»: التحوُّل إلى مؤسَّسة متكاملة

تُعد مؤسَّسة «بيرتزورج» الهولنديَّة مثالاً للتحوُّل من مؤسسة برتقاليَّة إلى مؤسسة خضراء قائمة على التمكين (وهذا هو النموذج السائد في عصرنا الحالي)، وهي تحاول تحقيق معادلة المؤسسة المتكاملة لكي تتسم بما يلي:

- كل فريق العمل مسؤول عن أداء كل مهام المؤسَّسة (من دون تخصص أو حواجز بين الأقسام والعمليات): فالجميع يرعون المرضى، ويخدمونهم بكل الطرق.
- التركيز على مساعدة المرضى للاعتماد على أنفسهم قدر الإمكان.
- لا يوجد رئيس لفريق عمل «بيرتزورج»: لأنَّ الفريق بأسره يتعاطى مع ما يطرأ من مشكلات ويتولَّى حلَّها، كما ينظِّم الأهداف والأولويَّات ويحلِّل المشكلات ويضع الخطط ويقيِّم الأداء ويتخذ القرارات.

إدارة الأزمات

واجهت «بيرتزورج» أزمة واستطاعت التغلُّب عليها من خلال المشاركة والتماس المشورة. في عام 2010 كانت المؤسَّسة على شفا الانهيار: حيث

نما إلى علم رئيسها «جوس دي بلوك» أنَّ شركات التأمين تهدِّد بعدم صرف 4 ملايين يورو للشركة، معلِّلة ذلك بأنَّ نمو «بيرتزورج» يتم على حساب الشركات المعروفة في مجال التأمين الصحي. فبادر رئيسها بكتابة مدوَّنة داخليَّة يشرح من خلالها المشكلة لفريق العمل، فتوصل الفريق إلى حلَّيْن:

- الأول: أن تتوقَّف «بيرتزورج» عن تعيين المزيد من العاملين لتخفيض التكاليف.
- الثاني: أن يضاعف فريق العمل جهوده بحيث يعتني كلُّ ممرِّض بعدد أكبر من المرضى وكل موظف بعدد أكبر من التكليفات والمهام.

وبعد الحصول على موافقة أكبر عدد من العاملين على الاقتراحين، لم يعد تعليق الأموال مشكلة، ومع وحدة الفريق وارتفاع الروح المعنوية وانتشار الأخبار الإيجابية عن المؤسسة قرَّرت شركات التأمين الصحي صرف المبالغ المتأخرة كاملة.

التواصل داخل المؤسَّسات المتكاملة

لا يوجد موظف لا أهمية له في المؤسَّسات المتكاملة. فالكلُّ يحصل على ما يريد من معلومات وقتما يشاء؛ كما لا توجد «أسرار» يمكن إخفاؤها عن الموظفين. فكل المعلومات بما فيها الأمور الماليَّة والرواتب وتقييم أداء فرق العمل متاحة للجميع. في «بيرتزورج»، يطلع كلُّ فريق على تقييم أداء باقي الفرق وإنتاجيَّتهم بشفافية، ومن هنا تزول ثقافة الخوف والحاجة للاختباء خلف ستار عدم الإفصاح عن الأسماء أو البيانات. كما لا تُسحب الثقة من الفرق التي أخفقت في تحقيق أهدافها، بل يتم تشجيعها على مواجهة الموقف والبحث عن حلول للمشكلات.

تبادل الأدوار (سوق الأدوار)

يتمُّ توزيع الأدوار داخل المؤسَّسات المتكاملة طبقاً للتخصُّص؛ ولذا يسهل تبادل الأدوار داخل فريق العمل الواحد: فبإمكان شخص مشغول للغاية أن يطلب من زملائه الاضطلاع بأحد أدواره بصورة مؤقَّتة أو حتَّى دائمة. كما يجوز لأيِّ عضو من أعضاء أيِّ فريق يودُّ اكتساب مهارة جديدة أن يتبادل دوره مع زميل آخر كي يتعلَّم ما يريد.

عندما وضعت «هولاكراسي وان» نظاماً لتبادل الأدوار بين الفرق، كوَّنت سوقاً للأدوار: وهو عبارة عن تطبيق (أي أنَّه ليس جزءاً من نظام التشغيل العام للمؤسَّسة) يتم تثبيته على شبكة المعلومات الداخليَّة للمؤسَّسة، ويقيِّم العاملون أدوارهم الحالية من خلاله باستخدام مقياس يتراوح ما بين −3 إلى + 3:

يضعون علامة (+) إن كان دورهم إيجابياً ومحفِّزاً، و (−) إن كان محبطاً.

يضعون علامة (+) إن كانت مواهبهم موائمة لأدوارهم، و (−) إن كان العكس هو الصحيح.

يضعون علامة (+) إن كانت مهاراتهم ومعارفهم دافعة لأدوارهم، أو (−) إن كانت مثبِّطة له.

ويستخدم نفس المقياس للتعبير عن مدى تقبُّل الشخص لدوره من عدمه. وهكذا يساعد «سوق الأدوار» العاملين على اختيار ما يناسبهم من أدوار وترك ما لا يروق لهم.

«التمكين من دون توفير المعلومات المناسبة يجعل الموظفين يتخبَّطون ويجبرهم على العمل في الظلام» «بلير فيرنون»

إدارة الذات والاستغناء عن المدير

الهيكل الإداري

- تدير الفرق نفسها بنفسها من دون الحاجة إلى مدير.
- يلجؤون للمدرِّبين عند الحاجة، من دون التفكير في المكسب أو الخسارة.

الوظائف

- يضطلع بها فريق العمل بأكمله أو المتطوِّعون.
- يلعب بعض الموظفين دور المشرف أو المرشد أو يؤدون أدواراً استشاريَّة.

التنسيق

- لا توجد اجتماعات مع أو بين كبار التنفيذيِّين.
- تعقد الاجتماعات بصورة غير رسميَّة وعند الضرورة القصوى.

المشروعات

- إدارة مبسَّطة للمشروعات.
- لا يوجد مديرون للمشروعات، بل تحدِّد الفرق أولويَّات مشروعاتها.
- لا توضع ميزانيَّة معيَّنة أو جدولٌ زمنيٌّ لأيِّ مشروع، بل تعطى المشروعات أولويَّات حسب أهميتها.

المسمَّيات والوصف الوظيفي

- لا يوجد وصف وظيفي أو تخصُّصات محدَّدة.

- لا توجد مسمَّيات وظيفيَّة.
- لا توجد مركزيَّة في اتخاذ القرارات، بل تقوم عملية اتخاذ القرار من خلال التشاور والتصويت.

إدارة الأزمات

- هناك شفافية كاملة في عرض المعلومات ونشرها.
- يشارك الجميع في إبداء الرأي وطرح الأفكار السديدة.
- إن تطلَّب الأمر تدخل مستشار خارجي، يوضع موعد نهائي لتلقِّي رأي المستشار.

المشتريات والاستثمارات

- يستطيع أيُّ عضو في الفريق إنفاق أيِّ مبلغ شريطة أن يتأكد ـ ولو بالإحساس ـ أنه سيحظى بموافقة الجميع.
- يتبادل أعضاء الفريق الرأي حول استثمار ميزانيَّة الفريق.

تدفُّق المعلومات

- تُتاح المعلومات لجميع العاملين فور توافرها، وهذا يشمل البيانات المالية والمكافآت، ويضمن رقابة جماعية على المصروفات.

فضُّ النزاعات

- يتم فضُّ النزاعات بشكل رسمي وعبر عدة خطوات.
- لا يسمح لغير أطرف النزاع وأعضاء الفريق بالتدخُّل في فَضِّ النزاعات.

تخصيص الأدوار

- لا توجد ترقيات، بل يُعاد توزيع الأدوار بموافقة أعضاء الفريق.
- يحقُّ للموظف التدخل في أدوار خارج نطاق وظيفته، شريطة أن يتحمل المسؤولية.

إدارة الأداء

- التركيز على أداء فريق العمل.
- تقييم الزملاء أداء بعضهم بعضاً.

المكافآت والأجور

- يقرِّر العامل الأجر الذي يريده، ويدلي زملاؤه باقتراحاتهم بشأن راتبه الأساسي.
- لا توجد حوافز، بل يتمُّ تقسيم الأرباح والعوائد أو الإيرادات بشكل متساوٍ.
- لا توجد فروق كبيرة بين أجور العاملين.

فصل الموظفين

- من النادر الاستغناء عن خدمات العاملين.
- إنهاء خدمات الموظفين هو آخر مرحلة في فضِّ النزاعات إذا ما فشلت كل جهود فضِّ النزاع.

الصمت والتأمل

يقول الحكماء إنَّ الصمت هو السبيل الوحيد للإنصات لما نبوح به، والاستماع لأصوات ضمائرنا. تمارس مؤسَّسة «ساوندز ترو» عادة الصمت

في العمل، حيث يُقْرع جرسٌ في تمام الساعة الثامنة والنصف صباح كلِّ يوم، داعياً الموظَّفين لجلسة تأمُّل مدَّتها ربع ساعة، يقضونها في صمت مُطْبق داخل مكاتبهم، للحصول على لحظات من الصفاء الذهني التي تساعدهم بعد انتهاء فترة الصمت في اتخاذ قرارات أكثر حكمة ورشداً.

ففي الصمت كما يرى علماء النفس شيء من ممارسة الحكمة؛ فحين يصمت الإنسان فإنه يُطلِق العنان لخياله وأفكاره التي تُلهمه الصواب.

القصُّ

تعتبر الثقةُ محرِّكاً لمكامن الإبداع والإنتاجيَّة المفعمة بالسعادة والمرح. ينطبق هذا على المؤسَّسات الهرميَّة والمُتكاملة أيضاً. غير أنَّ الثقة لا تزدهر حين يُخفي الناسُ حقيقةَ مشاعرهم خلف أقنعة العمل، الأمر الذي يفقدهم ذكاء المشاعر الإنسانية التي تقرب بعضهم من بعض وتزيد التفاهم بينهم. عندما نريد بناء بيئة عمل قوامها الثقة والعلاقات الإنسانيَّة الإيجابية، فما علينا سوى أن نظهر المزيد من جوانب شخصياتنا التي تبرز مواطن قوَّتنا ونقاط ضعفنا على حدٍّ سواء. ومن هنا تنظم بعض المؤسَّسات التي تعاني من نقص الثقة لقاءات للتكامل المؤسسي، وتكون محاورها الرئيسة هي القص وتبادل الروايات والحكايات.

يقول الكاتب «باركر بالمر»: «حين تعرف المزيد عن حياة الآخرين؛ تزيد ثقتك بهم». فلكي تُشيد جسور الثقة بينك وبين زملائك؛ عَرِّفهم بالمزيد عن نفسك وحاول أن تعرف المزيد عنهم من خلال الاهتمام المخلص والأمين بحياتهم ومساندة تطلعاتهم. يمكنك إدراك كل هذا من خلال طرح أسئلة بسيطة في سياق العمل، فتسهم في بناء بيئات عمل لا تسعى إلى

توظيف الناس فحسب، بل إلى تقدير طاقاتهم واحترام شخصياتهم، فتحصل بالمقابل على تقديرهم واحترامهم بالضرورة.

الاجتماعات

الاجتماعات سلاح ذو حدَّين، فهي تظهر الجانبين الإيجابي والسلبي للطبيعة البشريَّة على حدٍّ سواء. في الحالات الإيجابيَّة، تؤكِّد لنا الاجتماعات صحَّة أفكارنا حين يُدلي المشاركون بآرائهم فيما نقول أو نفعل. كما تسهم تلك الآراء في إمدادنا بالمعلومات المهمة. ولكن قد تنقلب الاجتماعات إلى حلبات صراع يحاول كلُّ طرف فيها فرض شخصيَّته لأنه يُغَلِّب «الأنا» على الآخر، والعاطفة على العقل. ولأن بني البشر يكرهون الهزيمة في الاجتماعات والمناقشات العلنيَّة، فإنهم إما أن ينسحبوا من الاجتماعات فعلياً، أو ينسحبوا نفسياً وداخلياً، ثم يبدؤوا العمل على إفشالها أو الحيلولة دون تحقيق توصياتها وتنفيذ قراراتها.

ومن الممارسات المهنية الراقية في المنظمات المتكاملة ما تقوم به مؤسَّسة «فافي» التي تستهل اجتماعاتها بتقديم موظَّف إيجابي سبق الاحتفاء به، مما يُشيع جواً من السعادة، ثم الثقة بمواهب الآخرين وحسن نواياهم؛ إذ يُساعد التركيز على إنجازات الآخرين في تحويل عقول وانتباه المشاركين من التركيز على الذات، إلى إعادة التواصل والإحساس باحتياجات المؤسَّسة.

وبعد فترة من الممارسة الناجحة لهذه الطريقة الافتتاحية الذكية، شعرت قيادة «فافي» بأنها صارت مملَّة، فأوقفتها وطلبت من كل الموظفين اقتراح افتتاحيات بديلة، بشرط أن تكون أكثر إيجابيَّة وفاعليَّة. فتمخَّضَت اقتراحات الموظفين عن نشر جداول ومواعيد الاجتماعات على الشبكة

الداخليَّة للمؤسَّسة، ومنح الحريَّة لكلِّ موظَّف في اختيار الاجتماع الذي يراه مناسباً لعرض أفكاره أو التعبير عن وجهة نظره من دون دعوة رسميَّة؛ فوفَّرت تلك الاجتماعات غير الرسمية فرصاً للاطلاع على كل ما يجري في المؤسسة من دون تغييب أو إقصاء أحد.

المقعد الخالي

تترك مؤسسة «فافي» مقعداً خالياً في كل اجتماع تعقده وتطلب من كل من يملك وجهات نظر مختلفة الجلوس عليه للإدلاء بآرائه بصراحة وشفافية. تبدو هذه الممارسة بسيطة في ظاهرها، ولكنها تضع من يختار الجلوس في المواجهة في موقع المسؤولية وتتوقع منه آراءً جريئةً ومبتكرة. وهذه بعض الأسئلة التي يمكن أن يتلقاها كل من يحتل المقعد الخالي:

- ما هو انطباعك عن الاجتماع بكل صراحة؟
- هل ترى أن المناقشات والقرارات تخدم المؤسسة وتحقق الغرض من الاجتماع؟
- ما القرار أو الفكرة الأهم التي تم طرحها اليوم؟
- هل تمتعنا بالجرأة المناسبة أم تجاوزنا الحدود؟
- هل ستحاول الجلوس على المقعد الخالي في الاجتماع القادم أم ستتركه لغيرك؟

إدارة النزاعات

هناك ثلاث طرق تتعامل المؤسَّسات المتكاملة من خلالها مع النزاعات في بيئة العمل. من أهمِّ تلك الممارسات مساعدة أطراف النزاع على مواجهة

بعضهم بعضاً والحوار وجهاً لوجه، مما يساعد على تخفيف حدَّة التوتُّر. ولأنه من الصعب أن يستوقف أحدهم زميله ويقول له: «لا بدَّ أن نتحدث معاً»؛ فإن المؤسسات الذكية توفر البيئة المناسبة لاحتواء الصراعات قبل تفاقمها. وهذا مثال واقعي في إدارة الصراع:

في مدرسة «إي إس بي زد» في برلين، يجتمع طلاب كلّ فصل في موعد محدَّد كلَّ أسبوع لمناقشة مشكلاتهم. ينسِّق أحد الطلاب تلك اللقاءات، ويضع القواعد الكافية للحفاظ على سير الاجتماع وتحقيق النتائج المستهدفة من انعقاده. وإذا ما شعر المنسق بحدة الموقف، فإنه يستدعي المتخصص الاجتماعي ليُضفي على اجتماع المصارحة مزيداً من الرَّسْمِيَّة والجِدِّية.

«لقد زدنا سرعتنا، وبقينا سجناء؛ فالآلات التي أنتجت لنا سلعاً رائعة زادت نهَمنا وأغرَتنا بطلب المزيد؛ والمعرفة التي اكتسبناها جعلتنا نشك في كل شيء، والذكاء جعلنا عديمي الرحمة. نحن نفكِّر كثيراً ونشْعر قليلاً. نحن نحتاج إلى الإنسانيَّة أكثر من التقنية، ونحتاج إلى الرقة والامتنان أكثر من الذكاء: فمن دون المشاعر الإنسانية المتبادلة؛ تصبح الحياة قاسية وتفقد كل الأشياء معانيها». «تشارلي تشابلن»

تهيئة الموظَّفين الجدد

تستثمر المؤسَّسات المتكاملة الكثير من الوقت والموارد في الترحيب بالموظَّفين الجدد. وتعدُّ الأيام والأسابيع الأولى التي يقضيها الموظَّف الجديد في المؤسَّسة غاية في الأهميَّة في أثناء تقديمه لفريقه وتعريفه ببيئة وطبيعة العمل. وتتمحور عمليَّة التهيئة حول تدريب الموظَّفين الجدد ومساعدتهم على استكشاف بيئة العمل واستيعابها. ويتناول التدريب أهمَّ ثلاثة مكونات للفكر المؤسَّسي المتكامل:

- الإدارة الذاتيَّة للاستغناء عن التدخل المستمر والمباشر للمدير.
- الشموليَّة لإبراز الصورة الكاملة.
- الأهداف الكبرى والمبتكرة.

في مؤسسة «مورننج ستار»، يحضر الموظَّفون الجدد ندوةً عن أسس إدارة الذات. أما السبب فيوضحه رئيس المؤسسة «بول جرين» قائلا: «حوالي 50٪ ممَّن يشغلون مناصب مهمَّة في المؤسَّسات يتركون العمل خلال عام أو اثنين على الأكثر، لأنَّهم لا يستطيعون التكيُّف مع أدوارهم الجديدة والتفاعل في إطار فريق العمل كغيرهم من الموظَّفين. ومن هنا نحرص على تأهيلهم وتهيئتهم للعب أدوارهم الجديدة بوعي وإيجابية».

المرونة والالتزام بأوقات العمل

حين نتحدَّث عن ساعات العمل في المؤسَّسات التقليديَّة، تتباين الآراء، خاصَّة بين صغار الموظَّفين الذين يعملون لساعات ثابتة، وبين كبار الموظَّفين الذين يرتبط وجودهم بتحقيق أهداف معينة، غير أنَّ النظامين قد يضُرَّان بالمؤسَّسة. هذا، ويقوم فرض عدد ثابت من ساعات العمل على أساس أنَّ البشر هم الموارد، وأنَّهم العقول المفكِّرة والأيدي المنفِّذة للمهام في زمن محدَّد.

كما ينطلق هذا الافتراض من اعتبار العمل شيئاً مرهقاً، والموظفين متشابهين، وأنَّهم سيمكثون في وظائفهم لأنهم يتقاضون أجوراً محدَّدة مقابل ساعات عمل ثابتة. يُضاف إلى هذا أنَّ منظومةَ ساعات العمل الثابتة تنطوي على عدم الثقة بصغار الموظَّفين وعدم قدرتهم على تحديد أهدافهم والعمل على تحقيقها من دون توجيه المدير. ولكن المؤسَّسات المتكاملة

تفترض العكس: حيث يقوم مبدأ العمل على مبدأ أنَّ كل الناس يتمتَّعون بالجدارة والثقة بالنفس، مما يحفِّزهم على أداء مهامِّهم بفاعليَّة مهما كانت روتينيَّة ومتكرِّرة.

لقد توقَّف الموظَّفون في مؤسستي «فافي» و «صن هايدروليكس» عن تسجيل ساعات الحضور والانصراف في أجهزة رصد ساعات العمل؛ لأن يوم العمل مقسَّم إلى ورديَّات يقضيها العاملون في الإنجاز ثمَّ ينصرفون، بينما ينتظر موظفو الاستقبال لاستكمال مهامِّهم حتَّى يتسلَّم موظَّفو الورديَّة الجديدة العمل.

الشموليَّة في المؤسَّسات المتكاملة

المباني

- يزين الموظَّفون جدران مكاتبهم بأيديهم ويسبغون عليها بصماتهم ولمساتهم.
- مفتوحة للضيوف والأطفال وزيارات العملاء والزملاء.
- خالية من مظاهر التباهي والفخامة.

القيم والمبادئ

- القيم واضحة وتتم ترجمتها إلى قواعد وأصول تحدِّد المقبول وغير المقبول، وما يؤمن به الجميع في بيئة العمل.
- يتم غرس القيم بالسكوت عن كل ما هو منطقي وأخلاقي وإيجابي، والتدخل حين تطفو على السطح سلوكيات غير مقبولة.

التأمُّل

- المكاتب وغرف العمل هادئة.
- تنَظَّم حوارات وجلسات تأمُّل جماعيَّة.
- هناك مرشدون ومستشارون داخليون يطلب منهم زملاؤهم التدخل لمساعدتهم عند الحاجة.

المسمَّيات والوصف الوظيفي

- لا توجد مسمَّيات وظيفيَّة؛ فالموظف يبحث عن ذاته ويعمل بشخصيته ويعكس هويته أكثر من درجته الوظيفيَّة.
- ليس هناك وصف وظيفي؛ فالموظف يشكل دوره ويلعبه بما يتفق مع مهاراته وخبراته وتطلعاته.

الالتزام بالوقت

- يُطلب من الموظف الالتزام بعمله مثلما يهتم بشؤون حياته الشخصية والموازنة بينهما بحيث لا يطغى أحد أدواره الحياتية على الآخر.

الصراعات

- يتم تخصيص أوقات محدَّدة لمناقشة الصراعات وطرق حلِّها. توضع قواعد للتدخل وخطوات متفق عليها لحل النزاعات.
- يتم تدريب جميع العاملين على تجنب الصراعات وإدارتها بعد انضمامهم للمؤسسة بشهور.

المبادرات المجتمعيَّة والبيئيَّة

- التمسُّك الدائم بعمل الشيء الصحيح.

- الاستقامة هي المقياس الأول للنجاح.
- يشارك الجميع في ابتكار المبادرات ليعتاد الجميع على فعل الصواب.

التعيين

- يضع أعضاء الفريق أسس وقواعد التعيين، ويطلب من المرشَّحين والموظفين الجُدد وضع تصورات لما يرونه مفيداً للمؤسَّسة ومحقِّقاً لأهدافها.

تهيئة الموظَّفين الجدد

- يتم التأكيد على أهمية مهارات تكوين العلاقات وفهم ثقافة المؤسَّسة.
- الانخراط في برامج تبادل المهامِّ ولعب الأدوار المشتركة والاندماج في ثقافة المؤسَّسة.

التدريب

- التأكيد على حريَّة اختيار مجال ووقت ومدة التدريب.
- إعطاء أهمِّية خاصة للتدرُّب على ثقافة المؤسَّسة وطرق الحوار وحضور الجميع لبرامج إثراء فرق العمل.

الفصل من العمل

- يتم «الفصل» في إطار من الدعم المعنوي للموظَّف بحيث يتحوَّل استبعاده من تجربة مؤلمة، إلى فرصة للتعلُّم واستيعاب الدروس المستفادة.

وضع الأهداف

معنى الهدف: المؤسَّسة كائن حيٌّ يسعى إلى تحقيق هدف عظيم.

الاستراتيجيَّة: الموظَّفون يضعون استراتيجيات المؤسَّسة من خلال طرح أفكارهم، ومناقشتها، والمشاركة في وضع خطط التنفيذ كفريق متكامل.

اتخاذ القرارات: تُتَّخذ القرارات عبر الالتزام بأهداف المؤسَّسة على اعتبار أنَّ:

الجميع يستشعرون بأهمية الأهداف ويقدِّرونها.

العمل الجماعي مفتاح النجاح.

التأمُّل والتخيُّل ممارستان ضروريتان ومفيدتان.

الاستجابة للمؤثِّرات الخارجيَّة وتوقعها، ليست فعلاً مطلوباً فقط، بل هي مسؤولية شخصية وجماعية.

المنافسة: لا توجد منافسة داخلية بين موظَّفي المؤسَّسات المتكاملة.

التعلُّم من المنافسين الخارجيِّين بما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة.

الربح: الربح مؤشِّر خارجي وهو إنجاز يتحقَّق تلقائياً وبسهولة حين يفعل الجميع الصواب.

تطوير المنتجات والخدمات: الهدف يحدِّد المنتج الذي يجب ابتكاره وطرحه وعرضه، على العكس من التسويق التقليدي الذي يحدِّد فيه المنتج هدف المؤسَّسة.

الخيال والحدس والابتكار اللامحدود يصنع المنتجات.

التخطيط والمتابعة: يبدأ التخطيط بالاستشعار وتنبثق المتابعة من الاستجابة.

توضع الميزانيَّات وتحدد ببساطة.

الحلول المقبولة تكون عمليَّة وسريعة، وليست مثاليَّة قد يتعذَّر تطبيقها.

كل الخطط قابلة للتعديل.

إدارة التغيير: لا توجد إدارة «تغيير» في المؤسَّسات المتكاملة لأن التكيف واستباق المتغيرات هو أسلوب حياتها.

المورِّدون والشفافية: يتمُّ اختيار المورِّدين انطلاقاً من مواءمتهم لأهداف المؤسَّسة.

تتيح الشفافية للمورِّدين فرصة تقديم اقتراحات تخدم أهداف المؤسَّسة.

الأهداف الفرديَّة: يتم توظيف آليَّات التعيين وبرامج التدريب وتقييم الأداء لتحديد مدى توافق الفرد وحماسه لأهداف المؤسَّسة.

ثقافة المؤسَّسات المتكاملة

هل هناك ثقافة واحدة تصف كل المؤسَّسات المتكاملة؟

تتباين ثقافات المؤسَّسات المتكاملة فيما بينها بشكل كبير؛ غير أنَّ هناك صفات مشتركةً تربط تلك المؤسَّسات. فالسياق الذي تعمل فيه مؤسَّسة بعينها، والهدف الذي تسعى لتحقيقه يضفيان عليها ثقافة فريدة. ونسوق هنا نموذجين مختلفين من الثقافات المتباينة في كل من: «مورنينج ستار» و «آر إتش دي»: يحمل المقرُّ الرئيس لـ «آر إتش دي» طابعاً غريباً وجذَّاباً، وهو يشبه مجموعة من المخازن القديمة التي تمَّ تحويلها إلى مكتب

عملاق: فالجدران مطليَّة بلونٍ برتقاليٍّ زاهٍ، غير أنَّ هذا اللون لا يغطِّي سوى المساحات الخالية من صور رسمها عملاء الشركة من مرضى المخ والأعصاب، أو المُلصقات التي يضعها الموظَّفون للتعبير عمَّا يقدمونه من خدمات. وتحتوي استراحة الزائرين على مقاعد وحوض غريب الشكل فيه بطٌّ من البلاستيك بدلاً من أسماك الزينة.

أمَّا في «مورنينج ستار»، فالمكاتب أنيقة ومُرتَّبة، والجدران مطليَّة باللون الأبيض، والصور أنيقة، والأوراق معلَّقة في الأماكن المخصَّصة للرسائل.

تعبِّر الأذواق السابقة عن ثقافتين مختلفتين بسبب اختلاف مجال عمل المؤسستين؛ فتعبِّر الألوان الصارخة التي تُزيِّن جدران «آر إتش دي» عن تقبُّل كلِّ ما هو غريب وغير طبيعي في سلوك البشر؛ مما يعكس رسالة المؤسَّسة وهدفها المتمثِّل في مساعدة ذوي الاحتياجات الخاصَّة والمشرَّدين على تحسين مستوى معيشتهم وإعادة تأهيلهم. ولتحقيق هذا الهدف، لا تعيِّن المؤسَّسة سوى موظَّفين يتمتَّعون بالقدرة على الاعتناء بالحالات الصعبة من دون تأفف أو استهجان. أمَّا «مورنينج ستار»، فتعمل في مجال الأغذية؛ ومن ثمَّ عليها الالتزام بقواعد الصحَّة والنظافة، مما يحتم أن يكون مصنع الأغذية على درجة عالية من الترتيب والنظافة مما يسهل الاكتشاف المبكر لأية مخالفات والتدخل الفوري لحلها.

النتائج

1. تنبع القوَّة الدافعة لإعادة اختراع المؤسَّسات من رغبة ملحَّة في صناعة الفرق، وخلق بيئة عمل محبَّبة للموظَّفين وموائمة لتفاعلهم مع عالمهم ورؤيتهم له.

2. لم تعد الطريقة التقليديَّة لإدارة المؤسَّسات تروق لخبراء الإدارة، بل إنها تهدِّد قيمهم ومفاهيمهم الخاصَّة بالعمل وعلاقة بعضهم ببعض.

3. جمع المال وتحقيق الثراء للأفراد والمؤسَّسات ليس هو الحافز الأهم أو الأول دائماً.

4. فاعلية الأداء في المؤسَّسات المتكاملة ليست مفتاح الإنتاجيَّة فحسب، بل هي السبيل الوحيد للعمل وتحقيق الأهداف.

«يمكن للقيادة والإدارة التقليدية أن تحول دون نجاح المؤسَّسات الجديدة في العصر الحديث، مثلما أعاق النظام الإقطاعي التقدم الاقتصادي في القرنين السادس عشر والسابع عشر» «جاري هامل».

مقوِّمات الأداء الاستثنائي

هناك ثلاثة مقوِّمات للأداء الاستثنائي في المؤسَّسات المتكاملة:

1. تتضاعف القوَّة حين يصبح الجميع أقوياء، لا حين تتَركَّز القوَّة في قمَّة الهرم الإداري.

2. تُستخدم السلطة بحكمة لكي يعمل الناس بإخلاص، وهذه هي الاستقامة.

3. حين تتواءم السلطة والحكمة مع القوَّة الدافعة للمؤسَّسة؛ تتحقَّق الأهداف.

وليست القوَّة المتوائمة مع الحكمة هي الأداة الوحيدة لتحقيق أهداف المؤسَّسة: إذ لا بد أن تُضاف إليهما الطاقة الإيجابية. فالتحوُّل من

المؤسَّسات التقليديَّة إلى المؤسَّسات المتكاملة ينتج طاقة هائلة يجب توجيهها بدقَّة نحو المزيد من الإنتاجيَّة. فمثل هذا الفكر يتيح لنا توصيل وتحديد الآليَّات التي تقود المؤسَّسات نحو تحقيق أعظم الإنجازات.

منابع الطاقات الإيجابية الكامنة

- **الهدف**: تزيد طاقة الأفراد حين يتوجهون نحو هدف عظيم.
- **توزيع السلطات**: يؤدِّي عدم الاعتماد على مدير أو شخص واحد إلى ضخِّ كمٍّ هائلٍ من الطاقة وتحفيز الموظَّفين. فهم لا يعملون لإرضاء المدير، بل لإرضاء ضمائرهم ومعاييرهم الأخلاقيَّة التي تفوق معايير الجودة الإحصائية سموّاً وارتفاعاً.
- **التعلُّم**: يحفِّز غياب المدير الموظَّفين على التعلُّم المستمر. ويكون التعلُّم في هذا السياق أوسع نطاقاً وأكثر شمولاً فيتسع لتطوير الشخصيَّة ونموِّها، لا تنمية المهارات فحسب.
- **استثمار المواهب**: لا يُجبَر الموظَّفون على الاضطلاع بأدوار لا تتناسب مع مواهبهم ومواطن قوتهم.
- **عدم إهدار الطاقات في إرضاء الذات**: يتمُّ توفير الوقت المهدر في إرضاء المديرين، أو الصراع على الترقيات وحماية المناصب، أو ألاعيب السياسة الداخلية، أو إلقاء اللوم على الآخرين... إلخ.
- **استهلاك طاقة أقلَّ في التوافق والانسجام**: يُسهم الاستغناء عن المديرين أيضاً في التخلِّي عن التحايل في وضع السياسات والقواعد التي تناسبهم، وتطويعها لخدمتهم قبل غيرهم.

- استهلاك طاقة أقلَّ في الاجتماعات: تحتاج المؤسَّسات الهرميَّة إلى عقد اجتماعات على كل المستويات لجمع وتحليل المعلومات، وغربلتها، وتوزيعها على كل درجات السلَّم الإداري. بينما تتلاشى الحاجة إلى الاجتماعات في المؤسَّسات المتكاملة.

هذا، ويتم التحكُّم في الطاقة الإيجابية الدافعة وتوجيهها من خلال:

- استشعار الواقع المحيط والتصرف طبقاً لمعطياته واستباق متغيراته.
- اتخاذ القرارات بذكاء ووعي وعواطف متَّزنة وحدس مستنير وأخلاق حميدة وفي التوقيت المناسب.
- التوافق مع الأهداف السامية للمؤسَّسة والأهداف العظيمة للمجتمع ككل.

نستنتج مما سبق أنَّ محاولات إعادة اختراع المؤسَّسات المتكاملة ستقودنا في نهاية المطاف إلى ممارسات ناجحة في كل مؤسَّسات ومجالات الأعمال. ولذا وجب التنويه بأننا لا نقصد من الطروحات السابقة التوجيه نحو فكرٍ بعينه وتنفيذ كل الأفكار والرؤى بحذافيرها؛ فنحن لن نستطيع بناء المؤسَّسات بنفس الطرق التي نصمِّم بها الآلات والمباني والأجهزة والمنتجات. كما لا نستطيع أن نعتبر المؤسَّسة مجرَّد هيكل إداري تنظمه مجموعة من اللوائح التي يسهل على من وضعوها تغييرها ثم الطلب من العاملين وكل المعنيين الامتثال لها. فالمنظمات كائنات حيوية، وتحتاج إلى أساليب حَيَّة ومتفاعلة في رعايتها وقيادتها. ما نبتغيه هو أن نستلهم من إعادة اختراع الجيل الجديد من المؤسَّسات؛ أساليبَ جديدةً ومفتوحةً للعمل والابتكار وتحقيق الأهداف بوعي مستقبلي جريء، وشعور أخلاقي نبيل. ونحن في كل هذا، لا نتحدَّث عن المدينة الفاضلة، بل عن واقع

نعيشه وننشد تغييره وإعادة ابتكاره وصياغته والمواظبة على تحسينه، لأننا كموظفين ومديرين وأعضاء فرق إيجابية ومؤسَّسات ذكيَّة سنبقى دائماً ننشد الأفضل.